AUFBAU UND KRITIK EINER SPARKASSENKALKULATION

DARGESTELLT AM BEISPIEL DER KREISSPARKASSE SAARBRÜCKEN

INAUGURAL - DISSERTATION

zur Erlangung des Doktorgrades

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der

Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt/Main

vorgelegt von

ROBERT WERNER GIESE

Diplomkaufmann

aus Saarbrücken

1961

R. UNIV. BIBLIOTHEEK LEIDEN

Erstgutachter:	Professor Dr. Karl F. Hagenmüller
Zweitgutachter:	Professor Dr. Erich Loitlsberger
Tag der mündlichen Prüfung:	14. und 16. Dezember 1960
Tag der Promotion:	16. Dezember 1960

Die vorliegende Arbeit will dazu beitragen, eine Lücke im Bereich der bankbetrieblichen Literatur zu schliessen. Das Gebiet der Bankkalkulation ist in der Vergangenheit von Theorie und Praxis lange Zeit leider vernachlässigt worden. Während einige theoretische Untersuchungen über unser Thema auch aus jüngerer Zeit vorliegen, ist unseres Wissens seit der Fehrmannschen Beschreibung der Geschäftsspartenkalkulation Rummels kein praktisches Modell mehr dargestellt worden.

Es ist dem Verfasser ein besonderes Bedürfnis, der Kreissparkasse Saarbrücken und insbesondere Herrn Direktor Richard Hupp für die zuteilgewordene Unterstützung bei der Verfertigung der Arbeit herzlich zu danken. Ebenso gilt mein aufrichtiger Dank Herrn Professor Dr. Karl F. Hagenmüller, der die vorliegende Untersuchung anregte für die wertvollen Vorschläge bei der Bearbeitung der theoretischen Aspekte des Themas.

Der Verfasser

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555212_0079

Gliederung

	Seite
Einleitung	
Aufgabe und Wesen einer Sparkassenkalkulation Begründung und Gang der Untersuchung	15
I. Abschnitt	
Die theoretischen und praktischen Grundlagen der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken	22
I. Grundzüge der Betriebsorganisation der Kreissparkasse Saarbrücken	22
II. Die Ziele der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken	25
III. Die von der Kreissparkasse Saarbrücken in ihrem Kalkulationssystem verwendeten Begriffe	37
IV. Der Einbau der Kostenrechnungsstelle in die Betriebsorganisation	39
2. Abschnitt	
Darstellung des Kalkulationssystems der Kreissparkasse Saarbrücken	
I. Die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, eine Kosten- und Erlösartenrechnung	41
A) Aufgabe und Wesen der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb	41
B) Der Ablauf der Gesamtbetriebskalkulation - Kurzfristigen Erfolgsrechnung. Die Rechnungstechnik	45
a. Die Ermittlung der kalkulatorischen Monatsanteile der Kosten und Erlöse	46
1. Zinskosten	46
2. Zinserlöse	49
3. Provisionskosten	53
4. Provisionserlöse	53
5. Persönliche Verwaltungskosten	55
6. Sächliche Verwaltungskosten	56
7. Gebäude- und Grundstücksaufwand	57
8. Gebäude- und Grundstückserträge	57
9. Steuern	57
10. Abschreibungen	57
11. Ausserordentliche Aufwendungen	60
12. Ausserordentlicher Ertrag	61
b. Die Erstellung der Kalkulationsbogen	61

Seite

c. Nachträgliche Korrekturen der Monatsergebnisse 62

d. Abstimmung der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb mit den Ergebnissen der Buchhaltung zum Jahresende 65

II. Die Ergebnisrechnung nach Stellen, eine Kosten- und Erlösstellenrechnung 67

A) Begriff, Wesen und Ziel der Ergebnisrechnung nach Stellen 67

B) Die Personalkostenstatistik der Kreissparkasse Saarbrücken als wichtigstes technisches Hilfsmittel der Ergebnisrechnung nach Stellen und der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten 74

C) Der Ablauf der Ergebnisrechnung nach Stellen 81

a. Die Ermittlung der vorläufigen Kosten- bzw. Erlösüberschüsse der Stellen 81

1. Die Behandlung der persönlichen Verwaltungskosten in der Stellenrechnung. Vorblatt 1 81

2. Die Behandlung der sächlichen Verwaltungskosten in der Stellenrechnung. Vorblatt 2 83

3. Die Behandlung der Zinskosten und der Zinserlöse in der Stellenrechnung. Vorblatt 3 85
a) Zinserlöse 85
b) Zinskosten 90

4. Die Behandlung der Provisionskosten und der Provisionserlöse in der Ergebnisrechnung nach Stellen. Vorblatt 4 92
a) Provisionserlöse 94
b) Provisionskosten 95

b. Die Ermittlung der endgültigen Kosten- bzw. Erlösüberschüsse der Einlagen verwaltenden Stellen durch die Umlage der vorläufigen Salden der nicht Einlagen verwaltenden Stellen 96

1. Die Umlegung der Überschüsse der Kreditabteilungen 97

2. Die Umlage der Überschüsse der Wechsel- und Kaufkreditabteilung und der Auslandsabteilung 97

3. Die Umlage der Überschüsse der Giroabteilung und der Abteilung für Kreditberatung (Kreditprüfung) 98

Seite

4. Umlage der Überschüsse der Personalabteilung 98
5. Umlage der Überschüsse der Organisationsabteilung, der Rechtsabteilung, der technischen Abteilung, der Werbeabteilung, der Bilanzabteilung, der Ausbildungsabteilung und des Vorstandssekretariats 99
6. Umlage der Überschüsse der Verwaltungs- und Revisionsabteilung 99
7. Umlage der Kosten der Lochkartenabteilung 99

D) Der unterschiedliche Umfang der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb und der Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten 103

III. Die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, eine Spartenrechnung 106

A) Begriff, Wesen und Ziel der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten 106

B) Der Ablauf der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten. Die Rechnungstechnik 113

1. Die Aufteilung der Zinskosten und der Zinserlöse auf die sieben Sachgebiete 114
2. Die Aufteilung der Provisionskosten und der Provisionserlöse aus der Ergebnisrechnung nach Stellen auf die sieben Sachgebiete 100 bis 700 115
3. Bemerkungen zur Aufteilung der Zinsen und der Provisionen aus der Ergebnisrechnung nach Stellen auf die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten 117
4. Die Verteilung der persönlichen Verwaltungskosten auf die Sachgebiete 117
5. Die Verteilung der sächlichen Verwaltungskosten auf die Sachgebiete 118
6. Bemerkungen zur Aufteilung der persönlichen und sächlichen Verwaltungskosten aus der Ergebnisrechnung nach Stellen auf die Sachgebiete 118
7. Die Ermittlung der Sachgebietsergebnisse in der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten 120

C) Die steuerlichen Auswirkungen der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken, insbesondere die der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten 121

Seite

3. Abschnitt

Kritische Betrachtungen zum Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken

I. Grundsätzliche Erkenntnisse über die Bedeutung der wichtigsten Kosten-, Erlös- und Geschäftsarten aufgrund des Kalkulationswesens der Kreissparkasse Saarbrücken 126

II. Kritik und Rechtfertigung der Kalkulation in der Form der Kreissparkasse Saarbrücken 138

A) Der Umfang des Kalkulationssystems 140

a. Der Umfang des Gesamtsystems 140

b. Der Umfang der Auswertung der Rechnungsergebnisse 143

c. Der Umfang der einzelnen Rechnungsabschnitte unter dem Gesichtspunkt der Abgrenzung der Kosten und Aufwendungen, der Erlöse und Erträge in einer Bankkalkulation 150

B) Die Rechnungstechnik des Kalkulationssystems 158

a. Allgemeine Fragen der Rechnungstechnik 158

b. Fragen der Schlüsselung 166

III. Schematische Darstellung von Quellen, Aufbau und Charakteristik, Umfang und Zielen der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken 175

4. Abschnitt

Ausbaumöglichkeiten des Kalkulationssystems

I. Anpassung des Kalkulationssystems an wirtschaftsrechtliche Vorschriften im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Fragen im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Angliederung des Saarlandes 176

II. Stärkere Auswertung der bereits vorhandenen bzw. durchgeführten Rechnungen 185

III. Möglichkeiten zur Einführung einer Leistungseinheitenrechnung und einer auf ihr aufbauenden Kontenkalkulation 189

IV. Verwertbarkeit der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken für steuerliche Zwecke über den gegenwärtigen Umfang hinaus 195

V. Sparkassenkalkulation und Betriebsvergleich 201

Seite

Schluss

Die Ergebnisrechnungen der Kreissparkasse Saarbrücken und das Kalkulationswesen bei anderen Kreditinstituten

I. Die Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken unter systematischen Gesichtspunkten mit besonderer Berücksichtigung der Systeme der Württembergischen Landesparkasse und der Städtischen Sparkasse, Städtischen Girokasse in Stuttgart 205

II. Verwendbarkeit der von der Kreissparkasse Saarbrücken entwickelten Verfahren und ihrer Erfahrungen für andere Sparkassen 229

Literaturverzeichnis 233

Formular-Anhang

I. Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb — Seite

1) Formular zur Entwicklung des Kalkulationsbetrages jeder einzelnen Kosten- und Erlösart. 237

2) Formular zur Eintragung der Erfolgsartenbeträge, für jede Erfolgsartengruppe getrennt. 238

Rückseite: Nachträgliche Korrektur durch Einbeziehung aperiodischer Erfolge. 239

Gleichzeitig: Formular zur Sammlung der Monatsergebnisse aller Erfolgsartengruppen.

3) Formular zur Sammlung und Erläuterung ausserordentlicher Erfolge. 240

4) Formular zur Abstimmung der Jahreswerte der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb mit den Ergebnissen der Buchhaltung. 241

II. Ergebnisrechnung nach Stellen

1) Zeitaufschreibungsbogen mit Mark-Sensing-Zeichenlochkarte. 242, 243

2) Formular zur Umlegung der persönlichen Verwaltungskosten auf die Stellen (Vorblatt 1). 244

3) Formular zur Umlegung der sächlichen Verwaltungskosten auf die Stellen (Vorblatt 2). 245

4) Formular zur Umlegung der Zinserlöse und der Zinskosten auf die Stellen (Vorblatt 3). 246

5) Formular zur Umlegung der Provisionserlöse und der Provisionskosten auf die Stellen (Vorblatt 4). 247

6) Formular zur Umlegung der Salden der nicht Einlagen verwaltenden Stellen auf die Einlagen verwaltenden Stellen. 248

7) Kalkulationssammelbogen der Ergebnisrechnung nach Stellen. 249

III. Ergebnisrechnung nach Sachgebieten

1) Formular zur Umlage der in 7 Sachgebiete und 2 Zusatzsachgebiete gegliederten persönlichen Verwaltungskosten und der sächlichen Verwaltungskosten auf die Sachgebiete. 250

2) Kalkulationssammelbogen der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten. 251

IV. Sonstiges

Seite

1) Muster zur Aufgliederung der Einzelleistungen auf die Sachgebiete als Grundlage für eine noch einzuführende Einheitenrechnung. 252 - 259

EINLEITUNG

Aufgabe und Wesen einer Sparkassenkalkulation. Begründung und Gang der Untersuchung.

Seit der Beschreibung der Geschäftsspartenkalkulation Rummels durch Erich Fehrmann im Jahre 1936 sind mehr als zwanzig Jahre vergangen. In der Zwischenzeit sind mehrere grundlegende Arbeiten über das Kalkulationswesen der Kreditinstitute veröffentlicht worden, ohne dass erneut ein praktisch erprobtes Kalkulationssystem in seiner technischen Handhabung beschrieben wurde. [1)]

Während die Rummelsche Geschäftsspartenkalkulation mit ihrer Einteilung in die drei Geschäftsarten des Kreditgeschäfts, des Zahlungsverkehrs und des Effektengeschäfts auf die Bedürfnisse der Kreditbanken zugeschnitten war, wollen wir uns in unserer Untersuchung mit einer ausgesprochenen Sparkassenkalkulation befassen. Die Kritik der Fehrmann-Rummelschen Konzeption, die wir hier als bekannt voraussetzen wollen, entzündete sich seinerzeit vornehmlich an dem Vorwurf, dass die Geschäftsspartenkalkulation zu einseitig an einem Nachweis der Kosten der sogenannten Sparte "B", der Sparte "laufendes Geschäft" orientiert sei.

In der Tat steht bei Rummel mit dem Zahlungsverkehr weder ein Aktiv-, noch ein Passivgeschäft im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern ein reines Dienstleistungsgeschäft. Die Aufgabe aller Dienstleistungsgeschäfte der Kreditinstitute besteht letzten Endes darin, der ausführenden Betriebswirtschaft erlösbringende Aktiv- oder Passivgeschäfte zu vermitteln und sie so für die Kosten der gebührenfrei oder zu Unterkostenpreisen erbrachten Dienstleistungen zu entschädigen.

---

1) Eine ausgezeichnete Beschreibung der historischen Entwicklung von Kalkulationen im Kreditgewerbe vor Rummel findet sich bei Obst, Georg, Bankbuchhaltung, Stuttgart 1925, S. 289 ff.

Auch in jüngerer Zeit wurde diese, übrigens von Fehrmann nicht grundsätzlich bestrittene Tendenz z. B. von Kaminsky kritisiert. [2)]

In den letzten zwanzig Jahren hat sich betriebswirtschaftliches Denken im Bereich der deutschen Sparkassen erfreulicherweise stark durchgesetzt. Es braucht in diesem Zusammenhang nur auf die zunehmende Rationalisierung und Technisierung, auf die Entwicklung der Sparkassen-Betriebsvergleiche und auf die verschiedensten Erfahrungsaustausch-Ringe innerhalb des Sparkassensektors verwiesen zu werden. Auch auf dem Gebiete der Sparkassenkalkulation, insbesondere bezüglich einer kurzfristigen Erfolgsrechnung für den (Sparkassen-)Gesamtbetrieb sind allgemein grosse Fortschritte erzielt worden, die in zahlreichen Veröffentlichungen ihren Niederschlag gefunden haben und im übrigen der Gesamtheit der Sparkassen auf den Sparkassenfachtagungen regelmässig zugänglich gemacht werden.

Das im folgenden untersuchte Sparkassenkalkulations-System ist bei einem der grösseren Sparkasseninstitute der Bundesrepublik überwiegend in den Jahren 1954 bis 1959 entwickelt worden. Der in diesen fünf Jahren schrittweise erfolgte Ausbau wahrte die Geschlossenheit, die auch durch die Regelmässigkeit der Durchführung und dadurch laufende praktische Erprobung und Anpassung gesichert war. Abgesehen von einigen durch die regionale Lage im Saarland bedingten Besonderheiten geht es auch von grundsätzlich anderen Gesichtspunkten aus als die Geschäftsspartenkalkulation Rummels.

---

2) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 116
sowie
Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936, S. 144 ff.

Fehrmann setzt sich dort mit der an Rummel, vor allem durch Seeliger geübten Kritik auseinander. Er gibt die Zweckbedingtheit der Geschäftsspartenkalkulation dort zu, die zu einer ziemlich einseitigen Ausrichtung in den Fragen des Zahlungsverkehrs führen musste.

Es sei bei dieser Gelegenheit vorweggenommen, dass wir den Vorwurf der Einseitigkeit, der Rummel und Fehrmann gemacht wurde, zwar für sachlich berechtigt, in seiner praktischen Auswirkung auf den kalkulierenden Bankbetrieb aber für nicht entscheidend halten. Dieser Vorwurf der Einseitigkeit, nämlich der speziellen Ausrichtung auf die Bedürfnisse einer Sparkasse, könnte auch gegen das System der Kreissparkasse Saarbrücken erhoben werden.

Die Kritiker einer solchen Einseitigkeit sind regelmässig der Auffassung, im Kreditgewerbe sei eine Einheitlichkeit der Kalkulationsformen und -ziele ohne grössere Schwierigkeiten zu erreichen. Angesichts des Aufbaus des Kreditgewerbes in Deutschland, das Institute mit den mannigfaltigsten Zielsetzungen kennt, können wir uns dieser Auffassung nicht anschliessen. Zwar ist in den letzten 30 bis 50 Jahren der Zug zur Universalbank unverkennbar, doch entspricht die Figur der Universalbank nicht der deutschen Bankgeschichte und Tradition und wird sich wohl nie derart durchsetzen wie z. B. in den USA. Es entspricht deshalb den Existenzbedingungen einzelner Kreditinstitute oder Gruppen, wenn sie sich beim Aufbau von Kalkulationen überwiegend an eigenen Interessen und Gegebenheiten ausrichten.

Aus dieser Sicht heraus ist es nicht entscheidend, ob es sich um eine Teilkalkulation (Erfassung gewisser Betriebsteile oder Sparten) oder um eine Vollkalkulation handelt, bei der alle Betriebs- und Geschäftsbereiche vom Rechenwerk erfasst werden, obwohl das in Anbetracht der Verflechtung der bank- bzw. sparkassenbetrieblichen Leistungserstellung von Vorteil ist. Es ist schliesslich auch nicht entscheidend, ob mit einem bestimmten Kalkulationssystem eine gewisse "Gerechtigkeit" im Sinne letzter Genauigkeit erreicht wird, oder ob ein System mit theoretischen Postulaten und Erkenntnissen völlig in Übereinstimmung gebracht werden kann.

Es gibt für eine Sparkassen- und Bankkalkulation nur ein einziges Kriterium, das über seine Tauglichkeit und Berechtigung entscheidet: Wird

sie den durch die Betriebsleitung an sie gestellten Ansprüchen, ein Orientierungsmittel und Instrument der Betriebs- und Geschäftspolitik zu sein, in ausreichendem Masse gerecht oder nicht?

In der Verschiedenheit der Zielsetzungen der Kreditinstitute liegt die differierende Entwicklung der bankbetrieblichen Kalkulation begründet. Da diese unterschiedlichen Zielsetzungen in absehbarer Zeit nicht beseitigt werden dürften, sollten auch die Hoffnungen auf eine für alle Kreditinstitute einheitlich verwendbare Kalkulationsmethode endlich aufgegeben werden. [3] Jede Kalkulationsmethode ist dadurch gekennzeichnet, dass sie einem ganz realen Zweck untergeordnet ist. Die Geschäftsspartenkalkulation Rummels in der Darstellung Fehrmanns ist z. B. weitgehend durch den Wunsch nach einer Untersuchung des Zahlungsverkehrs bestimmt. [4] Es ist behauptet worden (vor allem durch Seeliger), dass für Rummel das Ergebnis seiner Untersuchung schon vor ihrer Durchführung feststand. [5]

Die Methode der Kreissparkasse Saarbrücken, die der Gegenstand unserer Untersuchungen ist, ist weitgehend aus dem für die Sparkassen natürlichen Bestreben zu erklären, das gesamte Geschäft in einen sparkassenmässigen Teil und in einen bankmässigen Teil zu zerlegen, was den Sparkassen im übrigen, wie noch gezeigt werden wird, durch das Kreditwesengesetz und die (insbesondere Körperschaft-) Steuergesetzgebung mehr oder weniger zwingend aufgegeben ist. Gewiss ist der gegenwärtige Stand und die Zersplitterung der Ansätze zu einer einheitlichen Kalkulation der Kreditinstitute zu einem grossen Teil darauf zurückzuführen, dass den Kreditinstituten das grosse einheitliche Ziel

---

3) Diesen Standpunkt vertrat übrigens vor über 30 Jahren schon Hasenack in seiner Schrift "Betriebskalkulation im Bankgewerbe". Vgl. Obst, Georg, Bankbuchhaltung, Stuttgart 1925, S. 291

4) Vgl. hierzu auch Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim / Glan, 1955, S. 116

5) Vgl. auch Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 43

für eine Kalkulation fehlt, dem die Industrie, der Handel und andere Wirtschaftsbereiche ihren Stand auf dem Gebiet der Kosten- und Erfolgsrechnung danken, nämlich die Möglichkeit, ihre Preisbildung an den ermittelten Kosten auszurichten.

Es ist den Kreditinstituten nur in einem ganz geringen Umfang möglich, selbständige Preispolitik zu betreiben. Die meisten ihrer Preise unterliegen als Zinssätze den Sollzins- und Habenzinsabkommen und sind ihnen damit praktisch vorgeschrieben. Eine Ausnahme hierzu bilden z. B. Einlagen mit einer Laufzeit von mehr als vier Jahren, für die Zinssätze frei ausgehandelt werden können, sowie Provisionen. So ist es den im Hypothekengeschäft tätigen Instituten beispielsweise möglich, durch Festsetzung des Damnums die Effektivverzinsung ihrer Ausleihungen zu beeinflussen. Im grossen und ganzen unterliegen jedoch die Preise der meisten Institute einer geradezu kartellmässigen Bindung.

Soll das Kalkulationswesen der Kreditinstitute vervollkommnet und auf einen Stand gebracht werden, der etwa dem der Industrie entspricht, so sind dazu die vereinten Anstrengungen weiter Kreise des Kreditgewerbes erforderlich. Solange es aber den Kreditinstituten im allgemeinen verwehrt ist, ihre Zinssätze an ihrer Kostenhöhe zu orientieren, und daran wird sich auch durch das neue Kreditwesengesetz voraussichtlich nichts ändern, werden die wenigsten Institute am Ausbau dieses Teiles des Rechnungswesens grosses Interesse zeigen, geschweige denn dazu bereit sein, sich in stärkerem Umfang zusammenzufinden. Innerhalb der einzelnen Institutsgruppen wird sich jedoch eher eine Einheitlichkeit der Bestrebungen erweisen, da hier verwandte Interessen vorliegen. Zusammenfassend kann wohl gesagt werden, dass wir es, soweit überhaupt Anstrengungen zur Entwicklung des Kalkulationswesens der Kreditinstitute unternommen worden sind, mit Kalkulationssystemen zu tun haben werden, die entweder für Kreditbanken oder aber für Sparkassen oder aber für Volksbanken geeignet sind.

Bei den Sparkassen ist dank der bisher gleichbleibenden Vorgaben die

Chance gegeben, eine wenigstens innerhalb des Sparkassensektors im Prinzip einheitliche Kalkulation einzuführen. Seit langem ist ein einheitlicher Kontenrahmen eingeführt. Da die Geschäftsbereiche gleichartig, wenn auch unterschiedlich strukturiert sind, entsprechen sich die deutschen Sparkassen im allgemeinen weitgehend hinsichtlich ihrer Betriebsorganisation. Auf diesem Umstand, der auch durch die Zunahme gewisser Geschäftsarten (Giroverkehr) gefördert wurde, bauten die seit Jahrzehnten eingeführten überbetrieblichen Massnahmen der Verbände, aber auch einzelner Sparkassen auf. Sie führten zu den seit 1936 regelmässig veranstalteten Betriebsvergleichen, zu Erfahrungsaustauschgemeinschaften und so fort. Eine einheitliche Personalausbildung auf den Sparkassenfachschulen ermöglichte wertvollen Mitarbeiteraustausch. Besonders die Gleichartigkeit der Geschäftsbereiche und der Organisationsformen bewirkte bei den meisten Sparkassen hinsichtlich ihrer Kosten- und Ertragslage verwandte Verhältnisse, so dass einheitliche Zielsetzung gegeben ist und eine im Grundsätzlichen einheitliche Kalkulation demzufolge mehr oder weniger nur eine Frage der Zeit ist.

Immerhin stellen sich auch bei den Sparkassen, wie bei jedem Kalkulationssystem im Kreditgewerbe, gewisse Grundfragen theoretischer und praktischer Art, die zu berücksichtigen sind. Dazu gehört z. B. das oben bereits kurz erwähnte Problem einer sogenannten "Gerechtigkeit" der kalkulatorischen Massnahmen, das bei der Kritik an praktischen Bank- und Sparkassenkalkulationen häufig mehr oder weniger direkt angesprochen wird. Es scheint uns von vornherein festzustehen, dass es eine "Gerechtigkeit" im Sinne einer absolut richtigen Verteilung von Kosten und Erlösen logischerweise in einer Kalkulation nicht geben kann. In einer folgerichtig aufgebauten Kalkulation soll jede Verrechnungsmassnahme auch vom Rechnungszweck her begründet werden können. Sie entzieht sich damit weitgehend einer Beurteilung im Sinne objektiver Gerechtigkeit.

Wie der Kalkulationszweck die Gestalt der Kalkulation bestimmt, so ist

jede verrechnungstechnische Massnahme auch von den Zielsetzungen des kalkulierenden Betriebes abhängig. So wird eine Kalkulation einer Sparkasse, die auftragsgemäss die Förderung der Spartätigkeit zu betreiben hat, ganz anderen Zielsetzungen unterliegen als die einer Grossbank. Während hier z. B. bei einer Filialrechnung die Möglichkeiten des Kreditgeschäftes im Vordergrund der Untersuchungen stehen werden, soll die Kalkulation dort ergeben, wie sehr die Zweigstellen ihre Aufgabe als Sammelstellen für Spareinlagen erfüllt haben. Die zum Zeitpunkt der Kalkulationsabwicklung herrschenden gesamtbetrieblichen und ausserbetrieblichen Verhältnisse sind dabei natürlich von Wichtigkeit.

Diesen gesamtbetrieblichen und ausserbetrieblichen Verhältnissen gerecht zu werden, ist natürlich Aufgabe jedes Rechnungswesens, also auch der Kalkulation. Je nach der Zielsetzung der Kalkulation sind einzelne Daten vernachlässigbar. Auch der Umstand, dass viele der eine Kalkulation beeinflussenden Faktoren in laufender Entwicklung sind, lässt eine Beschränkung auf wesentliche Daten ratsam erscheinen. So ist bei der Kreissparkasse Saarbrücken, deren Kalkulation der Gegenstand unserer Untersuchungen darstellt, die später beschriebene Ergebnisrechnung für den Depositenbetrieb durch die bis zum Zeitpunkt der wirtschaftlichen Angliederung des Saarlandes an die Bundesrepublik geltenden Ausweis- und Anlagevorschriften, die Ergebnisrechnung nach Stellen durch die zur Zeit herrschende Organisationsform und die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten grossenteils durch steuerliche Übertragungen und die zur Zeit überwiegender Sparkassengeschäftsarten bedingt. Jede Änderung dieser Daten macht eine Anpassung der Kalkulationstechnik und der Kalkulationsform erforderlich.[6] Durch die Einführung des bundesdeutschen Sparkassenrechts im Saarland und die Änderung der wirtschaftlichen Verhältnisse in Folge der wirtschaftlichen Angliederung an die Bundesrepublik ergaben sich derartige Datenänderungen in grosser Zahl. Wir werden auf die Lösung der dadurch entstandenen Probleme noch zurückkommen.

Vergegenwärtigen wir uns konkretes Rechnungs- und Kalkulationsverfahren, das sich wie in unserem Falle, über mehrere Jahre in der Praxis bestens

---

6) Vgl. den 4. Abschnitt unter I.

bewahrt hat, mit theoretisch-wissenschaftlichen Vorstellungen über Sinn und Aufbau einer solchen Rechnung, so ist festzustellen, dass von der Erfüllung mancher Forderung der Theorie abgesehen ist. Es ist in der Praxis in der Regel nicht möglich, einen gewissen Idealtyp zu realisieren, ganz abgesehen davon, dass es für unser Objekt erst einmal versucht wurde, einen solchen Idealtyp zu formulieren. [7] Man denke nur an das Problem der Schlüsselung, das sich jedem Kostenrechner laufend stellt, und das in der Praxis weitgehend nur durch Kompromisse zu bewältigen ist. [8]

In der wirtschaftlichen Wirklichkeit wird eine Kalkulation in erster Linie die praktischen täglich neu gestellten Anforderungen der Geschäftsleitung zu realisieren haben. Dass sie dabei theoretische Erkenntnisse weitestgehend verwendet, ist nur ökonomisch und eigentlich auch selbstverständlich.

Andererseits ist uns bisher kaum eine theoretische Untersuchung bekannt, die grundsätzliche, für die Praxis durchführbare und wirtschaftlich vertretbare Verfahren zur Frage der Rechnungstechnik von Kalkulationen im Kreditgewerbe entwickelt hat. Bis heute liegen über diese Frage leider nur Untersuchungsergebnisse und Vorschläge von Praktikern vor, wie z. B. die verdienstvolle Schrift von Stöhr. [9] Die Schwierigkeiten theoretischer Art scheinen dabei im wesentlichen die gleichen zu sein wie die, die sich dem Praktiker stellen. Die Praxis hat allerdings den unschätzbaren Vorteil, sich mit näherungsweisen Lösungen zufrieden geben zu dürfen, und Kompromisse schliessen zu konnen. Es sind dies die folgenden wichtigsten Schwierigkeiten:

1. Die Leerkosten bilden einen ausserordentlich hohen Teil der Gesamtkosten. Sie werden auch als Kosten der Betriebsbereitschaft bezeichnet.

2. Die Leistungsverflechtung ist bei Kreditinstituten sehr gross. Z. B. lassen sich viele Geschäftsarten nicht scharf genug voneinander trennen.

---

7) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan, 1955

8) Vgl. den 3. Abschnitt II.B) b. unserer Untersuchung

9) Stöhr, Franz, Die Erfolgsrechnungen der Sparkassen für den Gesamtbetrieb, Stuttgart 1957

3. Es kann in Kreditinstituten nicht auf Vorrat gearbeitet werden, jedenfalls nicht in grösserem, kostenwirksamen Umfange. Lediglich die Bearbeitung von Daueraufträgen und die möglichst weitgehende Umstellung auf Vordrucke stellen Schritte in dieser Richtung dar.

4. Kosten und Erträge verteilen sich ungleichmässig auf Wertsphäre und Betriebssphäre (im Sinne Kaminskys).

5. Im wesentlichen setzen sich die Leistungen der Kreditinstitute aus Leistungen der Kapitalnutzung (Kapitalvermittlung) und aus Dienstleistungen (z. B. Giroverkehr) zusammen. Die für eine einheitliche Definition, die in der Kalkulation zu verwenden wäre, erforderliche Homogenität ist nicht gegeben. [10)]

Wie weit es der Kreissparkasse Saarbrücken gelungen ist, diese Schwierigkeiten mit ihrem Kalkulationssystem praktisch zu überwinden, soll die vorliegende Arbeit untersuchen. Es wird daher erforderlich sein, nach einer Klärung der verfolgten Ziele und der grundlegenden Begriffe das System der Kreissparkasse Saarbrücken zu beschreiben, um im 5. Abschnitt nach einer Kritik an Form und Inhalt der Rechnung eine Übersicht zu gewinnen, wo die Berührungspunkte mit anderen Sparkassenkalkulationen liegen und was das Typische dieses Systems ist, das als allgemeingültig herausgestellt werden kann.

---

10) Vgl. hierzu auch Zimmerer, Carl, Blätter für Genossenschaftswesen, Wiesbaden, Ausgabe Nr. 10, vom 10. 4. 1956, S. 134/135

1. Abschnitt

Grundsätzliches. Die theoretischen und praktischen Grundlagen der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken.

I. Grundzüge der Betriebsorganisation der Kreissparkasse Saarbrücken.

Die Kreissparkasse Saarbrücken, deren Kalkulation unserer Untersuchung zugrunde liegt, zählt mit einer Bilanzsumme von rd. 400 Millionen DM zu den grössten Sparkassen im linksrheinischen Gebiet der Bundesrepublik.

Ihr Geschäftsbereich erstreckt sich auf den Stadt- und Landkreis Saarbrücken, ein Gebiet mit einer Bevölkerung von etwa 350 000 Einwohnern. Dieses Gebiet ist mit einem dichten Netz von 27 hauptamtlichen Hauptzweigstellen, 24 hauptamtlichen Nebenzweigstellen und 3 nebenamtlichen Nebenzweigstellen, insgesamt also mit der Hauptstelle zusammen von 55 Stellen überzogen. Die verhältnismässig geringe Entfernung der Zweigstellen von der Hauptstelle (grösster Durchmesser des Geschäftsbereichs ca. 35 Kilometer) ermöglicht eine vollkommen zentrale Lochkartenbuchhaltung. Sämtliche Zweigstellen werden zur Sammlung des Buchungsgutes von einem regelmässigen Botendienst der Sparkasse täglich zweimal erfasst. Da die Lochkartenabteilung mehrschichtig arbeit, ist gewährleistet, dass alle Geschäftsvorfälle, die auf einer beliebigen Zweigstelle bis 13^{00} Uhr eines Tages anfallen, in dem am nächsten Morgen bei der Zweigstelle und beim Kunden vorliegenden Kontoabschnitt bzw. Tagesauszug enthalten sind. Die Lochkartentechnik bringt es mit sich, dass die Buchung in der Hauptstelle vorgenommen wird, das Konto aber in Mappenform unter Verwendung sog. Zettelkonten bei der Zweigstelle geführt und überwacht werden kann. Die Disposition (Kontoführung) liegt also dezentral bei den Zweigstellen und den zuständigen Abteilungen der Hauptstelle, während die technische Seite der Buchhaltung, das Buchen, zentral in der Lochkartenabteilung der Hauptstelle erfolgt.

Ausser dem Sparverkehr, der z. T. manuell, z. T. lochkartenmaschinell gebucht wird und dem Depotgeschäft hat die Kreis-

sparkasse Saarbrücken alle Geschäftsarten in die Lochkartenbuchhaltung übernommen.

Jeder Zweigstelle und der Hauptstelle ist ein bestimmter Kreis von Kontonummern für die Kunden ihres Bezirks zugeteilt. Diesen sog. Kundennummern werden, falls ein Kunde mehrere Konten unterhält, Vornummern vorangesetzt, die die Kontoart bezeichnen. So lässt sich alleine aus der Kontonummer die zuständige Zweigstelle und die Kontoart ablesen.

Ein Beispiel soll die dadurch gebotenen Möglichkeiten veranschaulichen.

Der Zweigstelle A seien die Kundennummern 85 000 bis 87 999 zugeteilt. Innerhalb dieses Rahmens ist sie bei der Vergabe von Kundennummern frei. So erhielt der Kunde X die Nummer 85 976. Durch die Voranstellung der Vornummern, die die Kontoart bezeichnen, wird die Kundennummer nach Bedarf zur Kontonummer ergänzt. Das kreditorische Kontokorrentkonto habe die Vornummer 10, das Darlehnskonto die Nummer 45, das Hypothekenkonto die Nummer 71. Die betreffenden Konten lauten infolgedessen 10 85 976; 45 85 976; 71 85 976. Die Kreissparkasse Saarbrücken verbucht sämtliche Kontokorrentkredite, ausser kurzfristigen Überziehungen, nach der englichen Buchungsmethode. Debitorische Kontokorrentkonten gibt es infolgedessen mit Ausnahme überzogener Konten nicht. Es ergibt sich daraus das Erfordernis, das durch die engliche Art der Verbuchung geschaffene gleichbleibend debitorische Kontokorrent-Kredit-Konto mit dem kreditorischen Kontokorrentkonto, dem sog. laufenden Konto, ineinanderzustaffeln. Die Vornummer des debitorischen Kreditkontos kann dann 11, die gesamte Kontonummer 11 85 976 lauten. Für sämtliche Kredit- und Darlehnsarten bestehen unterschiedliche Vornummern. Eine Zusammenstellung sämtlicher Geschäftsbeziehungen bestimmter Kunden zur Sparkasse ist durch lochkartenmässige Aussortierung der betreffenden Kontokarten kein Problem mehr. Auch die Ermittlung der mindestreservepflichtigen Verbindlichkeiten ist durch die Möglichkeit der lochkartenmässigen Absetzung der einzelnen Kreditkonten von den jeweiligen durch die engliche Buchungsweise geschaffenen Guthabenkonten tech-

nisch vereinfacht.

Da im Saarland die Sparkassen bei der Abwicklung zahlreicher Kreditaktionen der Landesregierung eingeschaltet sind, machen die Forderungen und Verbindlichkeiten aus der Weiterleitung fremder Mittel einen beachtlichen Teil der Bilanzsumme aus. Die durch jede einzelne Kreditaktion geschaffene Vielzahl von Darlehnskonten verlangt eine gute Sortiermöglichkeit nicht nur nach Kontonummern, sondern auch nach Darlehnsarten. Durch das Kontonummernsystem der Kreissparkasse Saarbrücken wird die Aufgliederung am Jahresende überwiegend zu lochkartenmässiger Sortierarbeit.

Die Verwaltung der Darlehnskonten erfolgt jedoch, in Zusammenarbeit mit der regional zuständigen Zweigstelle, in der zuständigen Kreditabteilung der Hauptstelle. Die Kreditabteilungen der Hauptstelle, zur Zeit vier, sind nicht nach Kredit- und Darlehnsarten, sondern nach Ortsbereichen aufgeteilt, so dass sämtliche Kredite eines Kunden an einer Stelle im Hause zusammenlaufen. Bei den Zweigstellen werden lediglich die Kontokorrentkonten, Gehaltskonten und Sparkonten disponiert (geführt). Die Hauptstelle ist in 24 Abteilungen aufgeteilt, die nach Funktionen orientiert sind (mit Ausnahme der Unterteilung der Kreditabteilungen). Es sind dies:

Ausbildungsabteilung
Auslandsabteilung
Bankabteilung
Bilanzabteilung
Giroabteilung
Kreditabteilung I
Kreditabteilung II
Kreditabteilung V
Kreditabteilung VI
Kreditberatung
Lochkartenabteilung
Organisation
Personalabteilung
Rechtsabteilung
Sparabteilung
Technische Abteilung
Treuhandabteilung
Verwaltungsabteilung
Vorstandssekretariat
Wechsel- und Kaufkreditabt.
Werbeabteilung
Wertpapier- und Depotabteilung
Zweigstellensekretariat

Die Bankabteilung, die Sparabteilung, die Treuhandabteilung und die Zweigstellen werden als Einlagenverwaltende-Stellen angesehen, und zwar verwaltet die Bankabteilung die Giroeinlagen und Termineinlagen der Hauptstelle, die Sparabteilung die Spareinlagen der Hauptstelle und die Treuhandabteilung die Treuhand-

mittel (aktiv und passiv) der Sparkasse insgesamt. Die Zweigstellen verwalten sämtlich sowohl Giroeinlagen als auch Spareinlagen.

Die Zweigstellen sind Zweigstellenleitern, die Abteilungen sind Abteilungsleitern unterstellt. Zweigstellen und Abteilungen sind zu Dezernaten zusammengefasst, die Dezernatsleitern unterstellt sind. Diese sind dem Vorstand der Sparkasse verantwortlich. Jedes Vorstandsmitglied ist ressortmässig für bestimmte Abteilungen (nicht nur eines Dezernates) als "Ressortleiter" verantwortlich.

Die Leiter der Zweigstellen und der Leiter der Bankabteilung sind befugt, Blankoüberziehungen und Personalkredite (Schuldscheindarlehen) bis zu einer gewissen Höhe (in der Regel etwa DM 4.000,-- bis 5.000,--) aus eigener Verantwortung zu gewähren, sofern die Kreditnehmer der Sparkasse nicht bereits aus einem anderen Kreditverhältnis verschuldet sind. In letzterem Falle ist die Genehmigung des Vorstandes über die zuständige Kreditabteilung vor Gewährung der Überziehung einzuholen.

Die Darlehen gegen Darlehnsschein sind eine von der Kreissparkasse Saarbrücken entwickelte Form des Kleinkreditgeschäfts, bei der auf die Führung eines Darlehnskontos im herkömmlichen Sinne verzichtet wird. Es wird lediglich auf einem Sammelkonto pro Zweigstelle die Summe der von der betreffenden Zweigstelle ausgeliehenen derartigen Darlehen festgehalten (abzüglich vorgenommener Tilgungen).

Durch die Buchhaltungsform und die grosszügige Abtretung von Kreditvollmachten an die Zweigstellenleiter ist gewährleistet, dass trotz zentraler Buchung eine schnelle Bedienung der Sparkassenkunden möglich ist.

II. Die Ziele der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken.

"Der Bank steht zur Preisbemessung kein grosser Spielraum zur Verfügung". [11] Abgesehen von gesetzlichen Vorschriften,

---

11) Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 49

die für eine individuelle Preisbildung keinen Raum lassen, besteht für die Erfolgselemente der Kreditinstitute eine sehr starke Abhängigkeit von den ausserbetrieblichen Verhältnissen auf dem Geld- und Kapitalmarkt. Dort entstehen, mit oder ohne staatlichen Einfluss, die Zinssätze als die Haupterfolgsfaktoren fast aller Kreditinstitute. [12] So stellt schon Fehrmann diese Abhängigkeit eines grossen Teils der bankbetrieblichen Kosten und des grössten Teils der Einnahmen fest. Soweit Banken trotzdem, wenn auch nur in dem geringen, ihnen verbliebenen Rahmen, Preispolitik treiben, orientieren sie sich nur zum geringen Teil an ihren Kosten. [13] Trifft dies für die erwerbswirtschaftlichen Kreditbanken zu, so erst recht für die Sparkassen, die nach gemeinnützigen Grundsätzen aufzutreten und zu handeln verpflichtet sind.

Aus dieser Situation, die etwa mit der im Versicherungsgewerbe vergleichbar ist, folgt auch die Verwendung des Begriffs der Kalkulation, die von der allgemeinen Begriffsverwendung in der Betriebswirtschaftslehre abweicht.

Im Kreditgewerbe wird unter Kalkulation regelmässig eine Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen verstanden, die primär nicht der Selbstkostenermittlung oder der Preisbildung dient, sondern die Ermittlung des Betriebserfolges und die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit anstrebt. Kosten und Erlöse sind dabei zu periodisieren und um nicht betriebsbedingte Elemente zu bereinigen. Dem entsprechend wollen wir im folgenden unter Bankkostenrechnung einen Teil der Bankkalkulation verstehen, nämlich die periodengerechte Ermittlung und Aufzeichnung der betriebsbedingten Kosten. Ihr gegenüber steht die Erlösrechnung, die die gleichen Funktionen bezüglich der Erlöse

---

12) Vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt am Main, 1956, S. 161

13) Vgl. Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditwesen, Berlin 1936, S. 3 ; sowie
Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 3; sowie Mellerowicz, Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1958, Bd. II, S. 39; sowie Hohlfeld, Hans H., Bankkalkulation. Aufsatz im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1956, Bd. I, Spalten 479 bis 481

erfüllt. Selbstverständlich soll die Kalkulation eines Kreditinstituts so aufgebaut sein, dass sie ggf. auch zur Preisermittlung verwendbar ist, doch treten solche Motive gegenüber den obengenannten in den Hintergrund.

Wollen wir infolgedessen zwischen internen und externen Wirkungsbereichen einer Kalkulation im Kreditgewerbe unterscheiden, so können wir feststellen, dass Bankkalkulationen, und erst recht Sparkassenkalkulationen überwiegend der Kontrolle, Revision und Organisation der innerbetrieblichen Verhältnisse dienen. Mit anderen Worten, da die ausserbetrieblichen Erfolgsfaktoren nur in geringem Mass beeinflussbar sind, liegt das Schwergewicht kalkulatorischer Bemühungen auf dem Gebiet eines möglichst wirtschaftlichen Betriebsablaufs. In dieser "Ausrichtung nach innen" dürfte einer der wesentlichen Gründe dafür bestehen, dass die Entwicklung von Bankkalkulationen lange Zeit hinter der Entwicklung des Kalkulationswesens anderer Wirtschaftszweige zurückstand. [14)]

Die Anregungen, die von Hasenack, Hertlein, Hotzel und anderen (z. B. von Butschkau für die Sparkassen) von der Theorie erfolgten, konnten solange nicht fruchten, wie die Praxis sich solchen Bestrebungen und Entwürfen nicht allgemein aufgeschlossen erwies. Das Interesse der Kreditinstitute lag aber in der Vergangenheit in erster Linie auf den Möglichkeiten der Preisbildung; solange durch eine Kalkulation die Preisbildung nicht beeinflusst werden konnten, war die Kalkulation nicht akut. [15)]

Die Kreissparkasse Saarbrücken strebt mit ihrer Kalkulation in erster Linie innerbetriebliche Ziele an, folgt also den aufgezeigten Möglichkeiten einer Bankkalkulation. Diese innerbetrieblichen Ziele der Kreissparkasse Saarbrücken könnte man mit

---

14) Eine sehr anschauliche Begründung hierzu findet sich in "Die Selbstkostenrechnung im deutschen Kreditbankgewerbe nach den Erfahrungen der Deutschen Bank" ohne Verfasser, Wuppertal 1950, S. 5 - 8

15) Vgl. hierzu: Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Ffm. 1956, S. 157; sowie Mellerowicz, Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1958, Bd. II, S. 41; sowie Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim 1955, S. 54 ff.

Kaminsky als Leistungskontrolle bezeichnen. [16]

Die Ziele der Leistungskontrolle sind im wesentlichen die folgenden:

1. Erkenntnis der Kosten und Erlöse

Die Kosten und Erlöse werden einmal auf die Kosten- und Erfolgslage der einzelnen Stelle, der Zweigstellen und der Abteilungen bezogen. Obgleich die Eröffnung, Unterhaltung und die Schliessung von Zweigstellen nicht allein von betriebswirtschaftlichen Überlegungen abhängig ist, da die Sparkassen solche Massnahmen nur unter Beachtung gemeinwirtschaftlicher Gesichtspunkte, die ihnen aufgegeben sind, vornehmen dürfen, ist es doch von Wichtigkeit, einen Überblick über die Kostenstruktur, Kosten- und Erlöshöhe, Geschäftsstruktur, Beschäftigungsgrad und ähnliches der einzelnen Zweigstellen zu erhalten. Zusätzlich ist z. B. auch daran gedacht, durch ein Prämiensystem aufgrund der Zweigstellenergebnisse die Zweigstellen-Mitarbeiter an dem Erfolg ihrer Stellen besonders zu interessieren, ein ähnlicher Grundgedanke, wie er der Konzeption der pretialen Betriebslenkung zugrundeliegt. [17]

Zum anderen sollen Kosten und Erträge jeder Geschäftssparte, um diesen Ausdruck Fehrmanns einmal in abgewandeltem Sinne zu verwenden, einander gegenübergestellt werden, da auch einzelne Geschäftsarten nicht willkürlich aufgenommen oder aufgegeben werden dürfen.

Zu diesem Zwecke sind sieben Sachgebiete gebildet worden. Sie bezeichnen die Hauptgeschäftsbereiche der Sparkasse auf den Gebieten der Sammlung und der Anlage von Einlagen sowie der Dienstleistungsgeschäfte. Da für aktive und passive Leistungsbereiche der gleichen Geschäftsart, z. B. des Sparverkehrs, getrennte Sachgebiete eingerichtet wurden, werden die Ergebnisse der Sachgebietsrechnung natürlich erst durch Gruppierung sinnvoll und aussagefähig.

---

16) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim 1955, S. 58 ff.

17) Vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt am Main, 1956, S. 108

2. Erkenntnis der Kosten- und Ertragsentwicklung

Durch die fortlaufende, monatliche Durchführung der Kalkulation werden Entwicklungstendenzen sichtbar. Diese Funktion der Kalkulation kann als Betriebsüberwachung im engeren Sinne angesehen werden. Die Betriebsüberwachung kann nur dann zur vollen Wirksamkeit gelangen, wenn eine sachverständige und vor allem schnelle Auswertung der durch die Kalkulation gewonnenen Zahlen erfolgt.. [18] Erst dadurch wird die Kalkulation zu einem aussagefähigen Mittel zur Unterstützung der Geschäftsleitung. Die Bildung von leistungs- und kostenbedingten Erfolgskoeffizienten genügt wohl für eine Leistungskontrolle, nicht aber für eine "eigentliche Erfolgsrechnung, die auf Vergleichbarkeit, Erfolgszusammenhang und Dispositionsunterstützung eingestellt ist." [19] Dieses Ziel ist durch Zeitvergleiche oder durch eine Auswertung erreichbar, die über das Bilden von Koeffizienten hinausgeht.

3. Gewinnung von Unterlagen über Teile des Gesamtgeschäftes

Wenngleich die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, wie noch gezeigt werden wird, zur Zeit noch in erster Linie steuerliche Auswirkungen hat, so bietet sie doch die Grundlage für die Einführung von Teilgeschäftsrechnungen. Auf der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten kann eine Einheitenrechnung, eine Stückkalkulation und später, im Einzelfall, eine Kontenkalkulation aufgebaut werden. [20] Erst wenn das erreicht ist, bietet sich eine Möglichkeit für betriebliche Preispolitik aufgrund der Kalkulation. Da von den Kosten und Erlösen der Einzelleistung ausgegangen wird, bietet sich durch eine Einheitenrechnung auch für Betriebsvergleiche ein exakter und unseres Wissens bislang nicht genügend genutzter Ansatzpunkt.

4. Kurzfristige Erfolgsrechnung (Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb)

Mit der monatlichen Gewinnermittlung im Rahmen dieser Rechnung wird frühzeitig eine Vorausschätzung des Jahresgewinns ermöglicht. Ausserdem, und das ist wohl die wichtigsten Funk-

---

18) Vgl. den Schlussabschnitt unserer Untersuchung

19) Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 117

20) Vgl. den 4. Abschnitt unserer Untersuchung unter III.

tion der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, bildet sie die Basis der übrigen Abschnitte des Kalkulationssystems.

Die Kreissparkasse Saarbrücken selbst bezeichnet ihre Zielsetzung folgendermassen:

1) Monatliche Gewinnung von Unterlagen für die Geschäftspolitik. Dazu gehört eine Übersicht über die Rentabilitätsentwicklung des Gesamtgeschäftes und einzelner Sparten und Stellen. [21] Da Sparkassen im allgemeinen unter Beachtung ihrer gemeinnützigen Aufgaben das Unterhalten und Betreiben gewisser Stellen und Geschäfte nicht allein von Rentabilitätserwägungen abhängig machen können, sind sie ganz besonders auf den Weg innerbetrieblicher Kostensenkung gedrängt.

2) Erkenntnis des Ausmasses sozialer Leistungen durch Feststellung der durch Urlaub, Krankheit sowie durch Beschäftigung älterer verdienter, nunmehr aber unproduktiver Mitarbeiter verursachten Kosten. Die Kalkulation ist imstande anzuzeigen, ob der Einsatz bestimmter Personalqualitäten für bestimmte Tätigkeiten kostenmässig gerechtfertigt ist.

3) Die Kalkulation in der zur Zeit gehandhabten Form erübrigt infolge der kurzfristigen Durchführung und nachträglichen Anpassung der Gesamtbetriebsrechnung die Durchführung einer speziellen Vorschaurechnung. Sie legt gleichzeitig in jeder Stufe die Basis der nachfolgenden Rechnungsabschnitte. Aus den Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten soll eine Einheitenrechnung (Stückkalkulation) entwickelt werden können.

Kaminsky bezeichnet als die hervorragenden Zwecke einer Bankkalkulation, soweit es sich um eine Erfolgsrechnung handelt, die Leistungskontrolle, und soweit es sich um eine Selbstkostenrechnung handelt, die Planung. [22]

---

21) Vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Ffm., 1956 S 109, Ausführungen betr. die Ziele der Filialkalkulation

22) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten-und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 195

Kalveram hingegen erklärt als die hervorragenden Ziele Betriebsüberwachung, Preisermittlung, Schaffung von Unterlagen für Betriebsvergleiche. [23] Ähnliche Ziele forderte auch Obst, der Kontrolle der Betriebsgebarung, Erfolgsrechnung (Rentabilitätsuntersuchungen) und Preisermittlung nannte. [24]

Das Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken wird den Anforderungen dieser Autoren offensichtlich in hohem Masse gerecht. Er soll jedoch darauf hingewiesen sein, wie sehr der Aussagewert jeder Kalkulation von:

a) der möglichst vollständigen Erfassung a l l e r in dem untersuchten Bereich (Gesamtbetrieb oder nur Betriebsteile) anfallenden Kosten und Erlöse in der Kalkulation und

b) der sachkundigen, intensiven und schnellen, d. h. zeitnahen, Auswertung [25]

abhängig ist.

Nicht nur Kaminsky [26] weist auf die grosse Bedeutung der Auswertung hin. Wenn wir auch seine Auffassung, in allen Fällen mache erst eine weitgehende Auswertung den Kalkulationsaufwand vertretbar, nicht ganz teilen können, so muss andererseits doch betont werden, dass zur Erreichung solcher Ziele, die eine Kalkulation auch ohne weitergehende Auswertung erfüllt, auch andere, unter Umständen praktischere und billigere Verfahren möglich sind. [27]

Die Kreissparkasse Saarbrücken hat mit ihrer Kalkulation durch Anwendung im geschäftspolitischen Bereich und ohne eine Ausnutzung im herkömmlichen, kostenrechnerischen oder erfolgsrechnerischen Sinn bewiesen, dass die Kosten der Kalkulation

---

23) Vgl. Kalveram, Wilhelm, Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1950, S. 171

24) Vgl. Obst, Georg, Bankbuchhaltung, Stuttgart 1925, S. 286

25) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan, 1955, S. 194

26) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan, 1955, S. 203

27) Vgl. den 5. Abschnitt unserer Untersuchung unter I, Ausführungen über das Rechnungswesen der Städt. Sparkasse, Städt. Girokasse Stuttgart

auch auf andere Weise als durch weitgehende Auswertung gerechtfertigt werden können, etwa durch Nachweis der effektiven Ertragsfähigkeit der einzelnen Geschäftssparten anstelle des Pauschalverfahrens der Steuerbehörden, so dass die Steuerlast vermindert wurde. Das betriebswirtschaftlich begründete Streben der Kreissparkasse Saarbrücken nach Trennung ihres Gesamtgeschäftes in einen Teil, der dem Sparverkehr dient, und einen Teil, der nicht dem Sparverkehr dient, entspricht dem § 25 des Reichsgesetzes über das Kreditwesen (KWG). Dort ist, über die Grenzen der Reichsnotverordnung vom ó. Oktober 1931 hinaus, nicht nur ein getrennter Ausweis für das Spargeschäft vorgeschrieben, sondern es müssen in den Jahresabschlüssen "sämtliche Kosten des Spargeschäfts ersichtlich gemacht werden." Wir werden an anderen Stellen unserer Untersuchung noch eingehend auf diese Vorschrift des § 25 des KWG zurückkommen.

Pröhl führt dazu aus, dass diese Vorschrift sich aus besonderen Anlagevorschriften für Spareinlagen ergibt. [28] Diese Anlagebestimmungen sind bisher im Saarland ausserordentlich straff gefasst gewesen und weitaus spezifizierter als im übrigen Anwendungsbereich des Kreditwesengesetzes.

Mit der Vorschrift des § 25 KWG soll weiterhin Klarheit über die Rentabiliät geschaffen werden, eine Klarheit, an der die Kreissparkasse Saarbrücken stark interessiert ist, insbesondere in Anbetracht der auch in den letzten Jahren wieder stark umstrittenen Präferenzen der Sparkassen im Sparverkehr (Mündelsicherheit, partielle Steuerfreiheit usw.). [29] Leider fehlen bis heute genaue Ausführungsbestimmungen zu diesem § 25 des KWG. Die Kreissparkasse Saarbrücken versuchte daher von sich aus, eine ausreichende Trennung der Geschäftsarten mit Hilfe ihres Kalkulationssystems zu bewirken. Unter Ausnutzung der im Saarland gültigen Anlagebestimmungen für Spareinlagen und für sonstige Einlagen ist ihr das folgender-

---

28) Vgl. Pröhl, Hans, Reichsgesetz über das Kreditwesen Kommentar, Mannheim-Berlin-Leipzig 1935, S. 357 ff.

29) Vgl. hierzu Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen Heft 6/1957, S. 206

massen gelungen:

1. Spareinlagen sind in der Buchführung und im Jahresabschluss von den anderen Geschäften klar getrennt.

2. Die Kontingentsbestimmungen lassen die Anlage der Spargelder aus den monatlichen Kontingentsberechnungen und aus der Buchhaltung klar ersichtlich werden.

3. Zinskosten und Zinserlöse des Spargeschäfts sind der Buchhaltung aufgrund der strengen Trennung im Kontenplan eindeutig entnehmbar. Besondere Berechnungen sind lediglich für aus der Kontingentsberechnung sich ergebende geringe Spitzenbeträge erforderlich, die als Festgelder bei der Girozentrale oder in anderen Werten unterhalten werden.[30)]

4. Provisionskosten und Provisionserlöse ergeben sich ebenfalls aufgrund des Kontenplans getrennt aus der Buchhaltung.

5. Das gleiche trifft für Steuern und für Abschreibungen auf Forderungen zu.

6. Der verbleibende kleinere Teil der Kosten, also die persönlichen und sächlichen Verwaltungskosten, einschliesslich taxierter Miete (kalk. Eigenmiete) und Abschreibungen auf Mobiliar wird nach einem besonderen Verfahren, das später noch beschrieben wird, aufgeteilt und in einem angemessenen Verhältnis auf das sogenannte Spargeschäft verrechnet.

Damit ist das Spargeschäft in Befolgung des § 25 KWG als in der Buchhaltung getrennt geführt zu betrachten. Obwohl, wie bereits weiter oben angedeutet, bisher zu § 25 des Kreditwesengesetzes von seiten des Gesetzgebers keine Ausführungsbestimmungen erlassen wurden, knüpfte § 4 (1) 4. des Körperschaftssteuergesetzes an die Vorschrift des KWG als Ausgangspunkt an, um die Körperschaftssteuer zu bemessen.

Laut dieser steuerlichen Vorschrift sind von der Entrichtung der Körperschaftssteuer befreit: "die öffentlichen oder unter

---

30) Wegen der aus der Einführung bundesdeutschen Rechts im Saarland für die Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrükken sich ergebenden Konsequenzen bezüglich der Kontingentsbestimmungen siehe auch den 4. Abschnitt unserer Untersuchung unter I.

Staatsaufsicht stehenden Sparkassen, soweit sie der Pflege des eigentlichen Sparverkehrs dienen". Gleichlautend sagt der § 3, 4. des Gewerbesteuer-Gesetzes Befreiung von der Entrichtung der Gewerbesteuer zu.

Im Saarland besteht aufgrund § 2 des Gemeinschaftshilfeabgabe-Gesetzes dazu auch noch Befreiung von der Entrichtung der sog. Gemeinschaftshilfeabgabe, die etwa der bundesdeutschen Lastenausgleichsabgabe im Ziel, jedoch nicht in der Art und Weise der Aufbringung entspricht.

Folgt eine Sparkasse der Vorschrift des § 25 des KWG und trennt innerhalb der Buchhaltung den Sparverkehr von ihrem sonstigen Geschäft, so ergibt sich der Gewinn, den sie aus dem Sparverkehr erzielt, direkt aus der Buchhaltung, da die Buchhaltung damit gleichzeitig den Anforderungen des KWG, der Körperschaftssteuergesetzgebung und kalkulatorischen Gesichtspunkten genügt. Folgt sie den Vorschriften des § 25 KWG nicht, so greift zur Durchführung des § 4 (1) 4. des Körperschaftssteuergesetzes im Saarland der § 7 II des 2. DVO zum KSt.-Gesetz in der Fassung vom 18. Mai 1956 Raum. Gemäss diesem § 7 II der 2. DVO zum KSt.-Gesetz ist die Passivseite der Sparkassenbilanz nach den für die Vermögenssteuer massgebenden Vorschriften aufzuteilen. Dabei ergibt sich der steuerpflichtige Teil des Gesamtgewinns "aus dem Verhältnis, in dem die nicht in Spareinlagen bestehenden Einlagen und die eingegangenen Verbindlichkeiten einerseits zu den gesamten Einlagen und den eingegangenen Verbindlichkeiten andererseits stehen". [31] Das bedeutet: Will sich eine Sparkasse dem Pauschal-Schätzverfahren zur Ermittlung ihres steuerpflichtigen Gewinnteils aufgrund der obigen Einlagenrelation (entsprechend den vermögenssteuerlichen Bilanzierungsgrundsätzen) entziehen, so m u s s sie eine getrennte Buchführung und Jahresrechnungslegung für Sparverkehr und sonstiges Geschäft einrichten, weil die gesetzlichen (steuergesetzlichen) Vorschriften eine andere Ermittlungsweise grundsätzlich nicht zulassen.

---

31) Vgl. hierzu auch den 5. Abschnitt unserer Untersuchung

Erbringt eine Sparkasse den Nachweis dieses Gewinnteils bereits aus der Buchhaltung, so findet Punkt 10. 2 der saarländischen Veranlagungsrichtlinien in der Fassung vom 18. Mai 1956 Anwendung. Danach ist es bei einer solchen Nachweisung aus der Buchführung heraus unschädlich, "wenn die für das Gesamtgeschäft erwachsenen Kosten mit einem angemessenen Teilbetrag auf das Spargeschäft verrechnet sind." Das aber heisst, dass der Steuergesetzgeber, bzw. die für die Veranlagungsrichtlinien zuständige Finanzbehörde von der Forderung nach hundertprozentiger Aufteilung der Buchführung und der Jahresrechnungslegung einschl. der Erfolgsrechnung insoweit abgehen, als sie sich mit einer Umlage der nicht direkt zuteilbaren, "für das Gesamtgeschäft erwachsenen Kosten" zufriedengeben. Selbstverständlich muss diese Umlage (die die Veranlagungsrichtlinien als Verrechnung bezeichnen) angemessen sein.

Abschliessend geben wir einen kurzen Überblick über die bis zur wirtschaftlichen Angliederung an die Bundesrepublik Deutschland im Saarland zur Anwendung gelangenden Anlagebestimmungen für Spareinlagen und für sonstige Einlagen, auf denen das Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken in einigen grundlegenden Beziehungen aufbaut:

1) Anordnung Nr. 49-11 (Betr. gesetzl. Regelung des Sparkassenwesens) Amtsblatt des Saarlandes 1949 S. 330

2) Anordnung Nr. 49-48 (Betr. Abänderung des Art.3 der Anordnung Nr. 49-11 in bezug auf Erweiterung des Hypothekendarlehen-Kontingents zulasten des Kommunaldarlehen-Kontingents) Amtsblatt des Saarlandes 1949 S. 1086

3) Verordnung betreffend die Verwendung der Spareinlagen der Sparkassen vom 5.1.1955.Amtsblatt des Saarlandes 1955 S. 207

4) Beschlüsse des saarländischen Sparkassenrates Nr.: 26, 27, 31, 33, 34, 35, 39, 40, 44, 55, 83.

In den Grundzügen galt bis zur wirtschaftlichen Eingliederung jedoch immer noch die Regelung in der Anordnung Nr. 49-11 vom 29. März 1949, die wir der Verständlichkeit wegen im

folgenden im Wortlaut anführen wollen.

"Anordnung Nr. 49-11 über eine gesetzliche Regelung des Sparkassenwesens. Vom 29. März 1949.

Artikel 3:
Die Darlehens- und Kreditgeschäfte, welche die Sparkassen gemäss den Bestimmungen ihrer Satzungen durchzuführen ermächtigt sind, unterliegen den nachstehenden Begrenzungen:

a) Die aus Spareinlagen herrührenden Mittel sind zu den nachfolgenden Bedingungen zu verwenden:

höchstens 30 % zu lang- und mittelfristigen Ausleihungen an den saarländischen Staat, an die Kreise, Gemeinden, Gemeindeverbände und an von Vorstehenden garantierte öffentliche Einrichtungen;

höchstens 35 % zu erststelligen Hypothekendarlehen und zu mittelfristigen Anleihen unter Vermittlung der Saarländischen Rediskontbank, wobei der letztere Betrag 10 % der Gesamtspareinlagen nicht unterschreiten soll;

höchstens 5 % können zu den übrigen statutenmässig vorgesehenen Ausleihegeschäften verwandt werden;

der Restbetrag, ebenso der nicht verfügte Teil der für die öffentlichen Körperschaften vorgesehenen Mittel, mindestens aber 30 % der Spareinlagen sind zwangsläufig als Liquiditätsreserve zu halten und durch die Vermittlung der Landesbank bei der Caisse des Dépôts et Consignations in Paris anzulegen.

b) Die aus Giroeinlagen und anderen Einlagen herrührenden Mittel sind auf nachstehende Art zu verwenden:

mindestens 60 % sind bei der Landesbank und Girozentrale Saar einzuzahlen, wobei letztere die Verpflichtung übernimmt, davon wenigstens 10 % der Saarländischen Rediskontbank zur Finanzierung mittelfristiger Kredite zur Verfügung zu stellen;

höchstens 35 % können zu kurzfristigen Kreditgeschäften verwandt werden;

der Überschuss, nämlich 5 %, bleibt für laufende Kassenoperationen und Bar-Reserven verfügbar."

III. Die von der Kreissparkasse Saarbrücken in ihrem Kalkulationssystem verwendeten Begriffe.

Vor der eingehenden Beschreibung des hier zu behandelnden Kalkulationssystems soll ein kurzer Überblick über die Begriffe gegeben werden, deren Prägung und Verwendung die Kalkulation in der gegenwärtigen Form ermöglichte. Die Kreissparkasse Saarbrücken verfolgte mit der Schaffung dieser Begriffe das Ziel, sich mit ihrem Verfahren möglichst deutlich von allen in Literatur und Praxis bekannten Verfahren abzuheben, soweit das zur Vermeidung von Verwechselungen und von unberechtigter Kritik erforderlich schien. Die Abgrenzung gegenüber verschiedenen in der Literatur verwendeten Begriffen erschien umso notwendiger, als das Kalkulationssystem in der vorliegenden Form ein Kompromiss darstellt zwischen den in der Literatur entwickelten Idealtypen von Kalkulationen von Kreditinstituten einerseits und den praktischen, insbesondere betrieblich-organisatorischen Gegebenheiten andererseits. Die Stellen sind die der Ergebnisrechnung nach Stellen zugrundeliegenden Betriebseinheiten. Als Stellen werden die Zweigstellen und die von dem Betriebsaufbau bestimmten Abteilungen der Hauptstelle bezeichnet. Sie sind jeweils einem Stellenleiter (Zweigstellen- oder Abteilungsleiter) unterstellt.

Im Verlauf der Rechnung werden zwei Arten von Stellen unterschieden. Kriterium ist die Verwaltung von Einlagen. Es gibt dann Einlagen verwaltende Stellen und nicht Einlagen verwaltende Stellen. Zu der ersten Gruppe zählen die Zweigstellen, die Sparabteilung der Hauptstelle, die Bankabteilung der Hauptstelle und die Treuhandabteilung der Hauptstelle. Diesen Einlagen verwaltenden Stellen erwachsen Kapitalkosten. Zu der Gruppe der nicht Einlagen verwaltenden Stellen gehören die Abteilungen, die im Rahmen des Gesamtbetriebes Hilfsleistungen erbringen, also z.B. die Lochkartenbuchhaltung, die Revisionsabteilung, die Personalabteilung usw. Dazu gehören auch die Kreditabteilungen. Den nicht Einlagen verwaltenden Stellen erwachsen keine Kapitalkosten, son-

dern nur Betriebskosten, die natürlich bei den Einlagen verwaltenden Stellen obendrein anfallen. Beide Arten von Stellen sind Kostenstellen, die Einlagen verwaltenden Stellen darüber hinaus auch Erlösstellen, weil ihnen die, aus der Ausleihung der von ihnen verwalteten Einlagen erzielten, Aktivzinsen zugerechnet werden.

Die Sachgebiete sind die der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten zugrundeliegenden Teilbereiche sparkassenbetrieblicher Tätigkeit. Die Gliederung der Teilbereiche entspringt kalkulatorischen Überlegungen. Ähnlich wie bei der Einteilung in Einlagen verwaltende und nicht Einlagen verwaltende Stellen war auch bei der Bildung der Sachgebiete das Motiv der Einlagenverwaltung massgebend. Die Sachgebiete sind:

100 Sammlung langfristiger Einlagen (Spareinlagen)
200 Anlage langfristiger Einlagen (Spareinlagen)
300 Sammlung kurzfristiger Einlagen und Festgelder (sonstige Einlagen)
400 Anlage kurzfristiger Einlagen und Festgelder (sonstige Einlagen)
500 Aufnahme und Anlage treuhänderischer Mittel
600 Auslandsgeschäft
700 Eigenes Wertpapiergeschäft (sparkasseneigene Effekten)

Der von der Kreissparkasse Saarbrücken verwendete Kostenbegriff ist nicht einheitlich und wird den Bedürfnissen der einzelnen Kalkulationsabschnitte untergeordnet. So werden z. B. in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb auch nicht betriebsbedingte Aufwendungen wie Kosten verrechnet, obgleich sie streng genommen, nicht in eine Kostenrechnung einbezogen werden dürften. Der Rechnungszweck der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb besteht aber zum Teil in der Vorausermittlung des Jahreserfolges, in den ja die nicht betriebsbedingten Erfolge ebenfalls eingehen. - Andererseits erfasst die Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken auch rein kalkulatorische Kosten wie z. B. Eigenmiete. Eine konsequente Unterscheidung nach Wertkosten und Stückkosten findet nicht statt.

Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff der Bankleistung. Der

gegenwärtige Umfang des Kalkulationssystems gestattet es, ohne eine Klärung dieser Begriffe auszukommen. Bei der Einführung von Einheitenrechnungen wird sich das ändern.

IV. Der Einbau der Kostenrechnungsstelle in die Betriebsorganisation.

Die Wirksamkeit und der Erfolg einer Kalkulation hängt nicht allein von dem Ausbau der Kalkulationstechnik und der Aussagefähigkeit des zugrundeliegenden Zahlenmaterials ab. Von besonderer Wichtigkeit ist auch die Frage, wem die Durchführung der Kalkulation aufgetragen wird. Es sind Fälle bekannt, in denen Sparkassen mit der Durchführung der gesamten Kalkulation ihre Buchhaltung betraut haben; in anderen Fällen obliegt die Kalkulation einer der Betriebsorganisationsabteilung angeschlossenen Kostenrechnungsstelle.

Wir sind mit Kalveram der Auffassung, dass es sich nicht empfiehlt, eine Bankkalkulation mit der Buchhaltung zu verschmelzen. Darüber hinaus glauben wir aber auch, dass die Buchhaltung nicht die geeignete Stelle für die Kosten- und Erfolgsrechnungen sein kann. [32] Hertlein kommt zu einer ähnlichen, wohl auch heute noch gültigen Schlussfolgerung, wenn er davon abrät, die Auswertung statistischer Unterlagen, und dazu gehört letzten Endes auch die Kalkulation, mit einer einzelnen anderen Abteilung zu verbinden. [33]

Die Grundidee der Kalkulation, die der Gegenstand unserer Untersuchungen ist, und zwar in erster Linie die der kurzfristigen Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, nämlich auf Unterlagen aufzubauen, die nur zum geringen Teil der Buchhaltung entstammen, führt dazu, das Kalkulationswesen einer von der Buchhaltung unabhängigen Stelle anzuvertrauen.

---

32) Vgl. Kalveram, Wilh., Bankbetriebslehre, Wiesbaden, 1950, S. 172

33) Vgl. Hertlein, Adolf, Die Statistik im Dienste der Bankorganisation, Leipzig 1920, S. 26 ff.

Am besten geeignet für solche Aufgaben erscheint die Bilanzabteilung (statistische Abteilung), da dort ohnehin alles statistische und sonstige Zahlenmaterial zusammentrifft. Zugleich dürfte an dieser Stelle das beste Verständnis für Fragen der Kalkulation bestehen, herrührend aus dem dauernden wertenden Umgang mit statistischen Zahlenangaben. Auch Reutlinger hält das "statistische Büro für die Übernahme dieser Tätigkeit" am ehesten geeignet. [34] Diese Stelle führt bei der Kreissparkasse Saarbrücken das gesamte Kalkulationssystem, von der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb bis zur Ergebnisrechnung nach Sachgebieten hin durch. Ihr ist es infolge ihrer Übersicht über das Rechnungswesen und aufgrund ihrer Erfahrung möglich, die Form und Intensität aller aus anderen betrieblichen oder überbetrieblichen Anlässen erstellten Statistiken den Bedürfnissen der Kosten- und Erfolgsrechnung anzupassen, und mit der laufenden Entwicklung auch auf dem Gebiete der Kalkulation Schritt zu halten. Umgekehrt entsteht aus der genauen Kenntnis der Kalkulation als Wechselwirkung ein gutes Gefühl für die Aussage- und Gestaltungsmöglichkeiten der Statistik überhaupt, das die bei der Kreissparkasse Saarbrücken gefundene Lösung für die Einfügung der Kalkulation in den Aufbau der Betriebsorganisation entsprechend den praktischen Gegebenheiten als optimal erscheinen lässt.

---

34) Vgl. Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 91

2. Abschnitt

Darstellung des Kalkulationssystems der Kreissparkasse Saarbrücken.

I. Die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, eine Kosten- und Erlösartenrechnung.

A) Aufgabe und Wesen der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb.

Am Anfang jeder Kalkulation sollte aus Gründen der Zweckmässigkeit ein Überblick über den Gesamtbetrieb aus der Sicht des Kostenrechners stehen. Dieser Überblick ist am besten durch eine Gesamtbetriebskalkulation zu gewinnen. Unter dem Begriff der Gesamtbetriebskalkulation ist daher eine Rechnung zu verstehen, die die "Aufwendungen einer Periode deren Erträgnissen gegenüberstellt", wie Isaac feststellte. [35] In dieser Definition müssten heute allerdings Aufwendungen und Erträgnisse durch die Begriffe Kosten und Erlöse ersetzt werden. Die Kosten und Erlöse sind in der Gesamtbetriebskalkulation nach Arten gegliedert aufgeführt. [36] Die beiden hervorragenden Kennzeichen dieser Rechnung sind also einmal, dass es sich um eine Kosten- und Erlösartenrechnung handelt, zum anderen, dass es sich nur um die Kosten und Erlöse einer bestimmten Periode handelt. Die Dauer dieser Periode ist in der Praxis unterschiedlich. In manchen Kreditinstituten werden nur jährliche, in anderen halbjährliche, vierteljährliche oder sogar monatliche Gesamtbetriebskalkulationen durchgeführt. Bei den Sparkassen werden seit einigen Jahren sogenannte "kurzfristige Erfolgsrechnungen" auf freiwilliger Grundlage durchgeführt. Es handelt sich dabei um den Versuch, eine monatliche Abgrenzung und Vorausschätzung der Jahresergebnisse herbeizuführen. Die "kurzfristige Erfolgsrechnung" ist eine monatlich abgewickelte Gesamtbetriebskalkulation. Durch die

---

35) Vgl. Isaac, Alfred, Über das Selbstkostenproblem im Bankbetrieb. Leipzig 1921, S. 44

36) Vgl. Hagenmüller, Karl Fr., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 205

Einbeziehung der Erlöse reicht sie über den Rahmen einer Kostenrechnung mit dem Ziel der Leistungskontrolle hinaus und ist zu einer Erfolgsrechnung geworden. [37] Nagel sieht infolgedessen in der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Sparkassen wegen der Aufspaltung des Jahresergebnisses eine "auf den Gesamtbetrieb bezogene Rentabilitätsuntersuchung". [38]

Die Kreissparkasse Saarbrücken führte bereits mehrere Jahre vor der Entwicklung ihres Kalkulationssystems eine Gesamtbetriebskalkulation in Form der monatlichen "kurzfristigen Erfolgsrechnung" durch. Diese wurde dann für die Kalkulation in der heutigen Form zur "Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb" weiterentwickelt. Der Ausbau erfolgte im wesentlichen in einer erheblichen Verfeinerung und Ermittlung der Kalkulationswerte unter rationeller Ausnutzung aller gebotenen Möglichkeiten, z. B. der Lochkartenanlage. Da die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb als Grundlage für die übrigen Kalkulationsabschnitte dienen sollte, war diese Verfeinerung der Methoden zur Errechnung der Kalkulationswerte dringend erforderlich. Ausserdem liegt die Problematik dieses Rechnungsabschnittes wie bei den meisten Gesamtbetriebskalkulationsverfahren nicht auf materiellem Gebiet (z. B. etwa bei der Schlüsselung oder der Rechtfertigung der Umlage gewisser Kosten oder Erlöse), sondern im zeitlichen Bereich. Sie resultiert aus der Wahl des Monats als Abrechnungszeitraum, der praktischen Gegebenheiten entspricht und gleichzeitig kurz genug ist, um Umdispositionen noch rechtzeitig wirksam werden zu lassen. [39] Die Gesamtbetriebskalkulation erfasst sämtliche originären Kosten und Erlöse, ist also umfassender als die später beschriebenen Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten, die vor allem gewisse Kostenarten bewusst völlig ausser Ansatz

---

37) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan, 1955, S. 215

38) Vgl. Nagel, W., Kurzfristige Erfolgsrechnung einschl. Geschäftssparten-, Stück- und Kontenkalkulation. Vorträge für Sparkassenprüfer, Freiburg-Stuttg. 1953

39) Vgl. Hotzel, Werner, Zinsspanne und Zinsspannenrechnung im Bankbetrieb. Berlin 1936, S. 150

lassen, und deren Ergebnisse infolgedessen nur noch relativ aussagefähig sind. Im Endergebnis muss die Gesamtbetriebskalkulation bei den Hauptkosten- und -erlösarten mit der Summe der monatlichen kurzfristigen Erfolgsrechnungen der Jahreserfolgsrechnung des Instituts, von bilanzpolitischen Massnahmen abgesehen, entsprechen.

Ein entscheidendes Merkmal der Gesamtbetriebskalkulation besteht in der dauernden Anpassung an eingetretene Änderungen des vorgerechneten, veranschlagten, geplanten Datenmaterials. Es findet somit eine monatliche Berichtigung der angesetzten Werte und der Kalkulationsergebnisse statt, und zwar auch der vorhergehenden Monate, soweit sie das gleiche Jahr betreffen. Das zeitliche Problem besteht zum einen in der exakten monatlichen Abgrenzung, zum anderen in der oben erwähnten rückwirkenden Aufteilung von Kosten und Erlösen, die verflossene Monate betreffen.

Dadurch wird in der Gesamtbetriebskalkulation praktisch ein System von Rechnungsabgrenzungskonten geschaffen, die eine zeitlich gerechtfertigte Verteilung des Jahreserfolgs auf die Monate herbeiführen sollen. Ein Ungenauigkeitsfaktor von Bedeutung liegt in dem Übergreifen von Kosten und Erlösen auf verschiedene Jahre, da in der kurzfristigen Erfolgsrechnung ein Ausgleich nur innerhalb der Monate des gleichen Jahres vorgenommen werden kann. Diesem Ungenauigkeitsfaktor wird dadurch begegnet, dass bei nachträglich anfallenden Erfolgen, die das vorangehende Jahr mitbetreffen, ein nachträglicher anteiliger Ausgleich nur für den Anteil der mitbetroffenen Monate des laufenden Jahres erfolgt. Erfolgt z. B. im Monat April die Auszahlung einer rückwirkenden tariflichen Gehaltserhöhung von DM 12.000,--, die dem Zeitraum vom 1.8. des Vorjahres bis April einschliesslich zuzurechnen ist, so werden die Monate Januar bis April mit 4/9, das sind DM 5.333,--, jeder Monat also mit DM 1.333,-- nachträglich belastet. 5/9 für die Zeit August bis Dezember des Vorjahres werden als aperiodischer, nicht das laufende Jahr betreffender Betrag in der Kalkulation festgehalten. Der Betrag, DM 6.667,-- wird am Jahresende beim Vergleich der Kalkulationsergebnisse mit den

Zahlen der G. u. V. verwendet. Bei der Abstimmung der Gesamtbetriebskalkulation mit der Jahreserfolgsrechnung muss dann eine Position "Frühere Jahre betreffende Erfolge des laufenden Jahres" (aperiodische Erfolge) mitberücksichtigt werden.

Die Gesamtbetriebskalkulation stellt bei der Kreissparkasse Saarbrücken die Grundlage für die übrigen Kalkulationsarten dar.[40] Dabei ist sie, ausser für Zeitvergleiche, von allen durchgeführten Rechnungen auch für zwischenbetriebliche Vergleiche am ehesten geeignet, da sie nur einen einheitlichen Kontenrahmen, nicht aber einheitliche Stellengliederung oder Sachgebietsgliederung verlangt. Die Übernahme der Systematik des Kontenrahmens bedeutet jedoch keineswegs auch die Übernahme der Zahlen der Buchhaltung auf diesen Konten in die Kalkulation.

Die übrigen Kalkulationsabschnitte sind hingegen wohl eher für einbetriebliche Zeitvergleiche geeignet. Indem die Gesamtbetriebskalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken auf dem Kontenplan aufbaut, erlaubt sie zum Jahresende eine einfache Abstimmung mit den Zahlen der G. u. V. Damit steigert sie die Zuverlässigkeit ihrer Aussagen.

Das Ziel der Gesamtbetriebskalkulation ist die schnelle Unterrichtung über die Entwicklung der Ertragslage des Gesamtbetriebs, mit der Möglichkeit der Vorausschätzung und Planung des Jahresergebnisses der Sparkasse. Laut Stöhr soll sie "Klarheit darüber schaffen, wieweit der Sparkassenbetrieb gehen kann, wenn er zwischen den ihm aufgegebenen Grundsätzen der wirtschaftlichen Betriebsführung einerseits und der gemeinnützigen Geschäftspolitik andererseits einen Kompromiss schliessen soll."[41] Die Gesamtbetriebskalkulation wird zu einem Instrument der Unternehmungspolitik, indem sie Einblick in die

---

40) Vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Ffm. 1956 S. 33

41) Stöhr, Franz, Die Erfolgsrechnungen der Sparkassen für den Gesamtbetrieb, Stuttgart 1957, S. 9

Entwicklung der Kosten- und Erlösarten verschafft. Durch ihre Zeitnähe und Aktualität infolge der monatlichen Aufstellung erspart sie weitgehend, wenn nicht gänzlich die Aufstellung einer Vorkalkulation, einer Vorschaurechnung.

Die Neigung, eine Vorschaurechnung einzurichten, die verständlicherweise viele Überlegungen, Umorganisationen und Kosten bedeuten würde, ist umso geringer, als über die Zweckmässigkeit einer Vorschaurechnung in Kreditinstituten noch keineswegs Einigkeit besteht. [42)]

Die Gesamtbetriebskalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken erfordert bei der nachfolgend dargestellten Rechnungstechnik für ihre Durchführung höchstens eine halbe Arbeitskraft je Monat, da eine grosse Zahl der verwendeten Daten ganz oder teilweise als Abfallprodukt innerhalb der Lochkartenbuchhaltung entsteht.

B) Der Ablauf der Gesamtbetriebskalkulation - Kurzfristigen Erfolgsrechnung. Die Rechnungstechnik.

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, orientiert sich die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb an der Erfolgskontengliederung in der Einteilung des Sparkassenkontenrahmens. Die Erfolgskonten werden dabei zu den folgenden zwölf Gruppen zusammengefasst:

1. Zinskosten	HK 92
2. Zinserlöse	HK 92
3. Provisionskosten	HK 93
4. Provisionserlöse	HK 93
5. Persönliche Verwaltungskosten	HK 94
6. Sächliche Verwaltungskosten	HK 94
7. Grundstücks- und Gebäudeaufwand	HK 95
8. Grundstücks- und Gebäudeerträge	HK 95

42) Vgl. Zimmerer, Carl, Kostenplanung im Bankbetrieb. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 6/1955 S. 374

9. Steuern	HK 96
10. Abschreibungen	HK 97
11. Ausserordentlicher Aufwand	HK 98
12. Ausserordentlicher Ertrag	HK 98

Damit werden alle Kosten und Erlöse, die den Jahreserfolg der Sparkasse beeinflussen und ihren Niederschlag in der Jahresgewinn- und -verlustrechnung finden, durch die kurzfristige Erfolgsrechnung erfasst.

Ein kleinerer Teil der Kosten und Erlöse, die in die Gesamtbetriebskalkulation eingesetzt werden, wird mit den Monatswerten der Buchhaltung eingerechnet. Ein grösserer Teil ergibt sich durch Aufteilung des auf anderer Ebene berechneten voraussichtlichen Jahresergebnisses auf die Monate. Ein weiterer Teil wird monatlich aufgrund des Verwaltungskostenvoranschlages mit einem gleichbleibenden Betrag in die Gesamtbetriebskalkulation übernommen (z. B. Ertragssteuern und alle nicht abwälzbaren Steuern überhaupt). Untersuchungen der Ergebnisse des Jahres 1953 haben ergeben, dass von den Kosten, die in die Gesamtbetriebskalkulation eingehen, 94,10 %, von den Erlösen 90,66 %, nicht der Buchhaltung entnommen, sondern besonders berechnet wurden. Angesichts des zeitlichen Auseinanderklaffens zwischen Verursachung der Erfolge und ihrer Verbuchung (Vereinnahmung - Verausgabung) und der Monatsfrist der Kalkulationserstellung ist hierin eine kurzfristige und gute Kontrolle der Betriebsgebarung zu sehen. So werden z. B. die Zinsen nur viertel-, halb- oder ganzjährig gutgeschrieben bzw. belastet, aber kontinuierlich während der Kapitallaufzeit verursacht.

a. Die Ermittlung der kalkulatorischen Monatsanteile der Kosten und der Erlöse.

1. Zinskosten

Die Zinsen für Spareinlagen werden im Lochkartenverfahren vorgerechnet. Der Eröffnungsbestand bringt bis zum nächsten Abschlusstermin der Sparkonten Habenzinsen, jede Abhebung

Sollzinsen, jede Einzahlung unter Berücksichtigung der fünfzehn Karenztage Habenzinsen (progressive Zinsrechnungsmethode). Die Berechnung dieser Zinsbeträge erfolgt gleichzeitig mit jeder Buchung auf den Sparkonten. Durch die progressive Zinsrechnungsmethode lässt sich an jedem beliebigen Tag im Jahr exakt und ohne Nebenberechnungen ermitteln, wieviel Zinskosten bei Spareinlagen für die Sparkasse bis zum Jahresende insgesamt noch anfallen würden, wenn vom Stichtag ab keine Kontenbewegungen mehr vorgenommen würden. Da bis zum Jahresende über diese Rechnungen eine Fortschreibung geführt wird, steht auch am 31. Dezember am Buchungsschnitt sofort exakt fest, welche Zinskosten effektiv anfallen. [43] Dieses Rechnungsverfahren wird für die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb ausgenutzt.

Im Januar wird der Monatsanteil an den Zinskosten für Spareinlagen, der in die Gesamtbetriebsrechnung eingehen soll, aufgrund der Fortschreibung per 31. Januar ermittelt. Die Lochkartenabteilung stellt per 31. Januar die Gesamtspareinlagen, gegliedert nach Zinssätzen, fest. Auf diese Bestände per 31. Januar werden durch die Kostenrechnungsstelle für elf Monate Zinsen entsprechend den verschiedenen Zinsgruppen an Spareinlagen gerechnet. Die Summe dieser für elf Monate berechneten Zinsen wird an dem aus der Fortschreibung hervorgehenden Gesamtjahreszinskostenbetrag gekürzt. Die Differenz stellt die kalkulatorischen Zinskosten für Spareinlagen für den Monat Januar dar, die in die Gesamtbetriebskalkulation eingehen.

Im Februar und in den folgenden Monaten wird ähnlich verfahren. An der Fortschreibung der Zinskosten Stand Ultimo Februar werden die Zinskosten auf die Spareinlagen, Stand vom Ultimo Februar, für zehn Monate berechnet, abgesetzt. Ausserdem muss dann natürlich im Februar der Betrag abgezogen

---

43) Vgl. Birck, Neumann, v. Steinsdorff, Die Bankbilanz, Wiesbaden 1951 Bd. I, S. 205

werden, der als Januar-Anteil in die Kalkulation bereits eingegangen ist. In der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb für den Monat August werden an der Fortschreibung der Zinskosten, Stand 31. August, zum Beispiel abgesetzt:

1. Die Zinskosten für Spareinlagen aufgrund des Bestands vom 31.8. für vier Monate
2. Die bisher kalkulierten Zinskostenanteile für Spareinlagen der Monate Januar bis einschl. Juli.

Die Differenz stellt sodann den August-Anteil dar.

Beispiel:

Errechnung der kalkulatorischen Zinskosten für den Monat Mai (Zahlen willkürlich gewählt).

		DM
Stand der Fortschreibung per 31.5. = Gesamtjahreszinskosten für Spareinlagen		225.400,-
Bereits kalkulierte Zinsen für Monate Januar bis April einschliesslich		./. 72.900,-
Mithin entfällt auf Mai - Dezember noch		152.500,-

Spareinlagen 31.5.	Zinssatz	Zinsen 7 Monate	
3.800.000	3 %	66.500	
1.000.000	3 1/2 %	20.419	
1.300.000	4 %	31.331	
500.000	5 %	14.581	
6.600.000		132.831	./. 132.831,-

Der Zinskostenanteil für Monat Mai beträgt bei einem Spareinlagenbestand von insgesamt DM 6.600.000 demnach DM 19.669,-

Die Zinskosten für Festgeld- und Kündigungsgeldeinlagen, im Sparkassensprachgebrauch häufig "Depositen" genannt, werden exakt durch eine Staffel auf den jeweiligen Stand berechnet, zumal die Kontenzahl relativ gering ist. Zinskosten für Giroeinlagen werden auf den Durchschnitt aus den Tagesendbeständen an Giroeinlagen, die die Lochkartenabteilung täglich ermittelt, berechnet. Als Zinssatz kommt ein Erfahrungssatz in Anwendung, der aufgrund des vorhergehenden Quartalsab-

schlusses errechnet wird, weil dadurch Valutierungsdifferenzen berücksichtigt werden können. Die Höhe der Wertstellungsgewinne ist dabei genau berechenbar. Sie besteht in der Differenz zwischen diesem "Erfahrungssatz" und dem Nominalsatz, ist exakt aber letztlich nur nachträglich für die vergangene Rechnungsperiode, auf der der Erfahrungssatz basiert, feststellbar. Die sonstigen Zinskosten, die in der Regel sehr gering sind, werden mit den Werten der Buchhaltung in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb übernommen. Die Zinskosten für Treuhandkredite, bzw. für durchlaufende Kredite mit mehr als treuhänderischer Haftung seitens der Sparkasse werden aufgrund der jeweilig zugehörigen Zinssätze berechnet. In diesen Fällen ist die Berechnung der Zinskosten sehr einfach, weil die Aktiven grundsätzlich die gleiche Höhe wie die Passiven haben und bei jeder dieser Gruppen die Zinssätze nicht schwanken. Beträgt z. B. bei einer bestimmten Art von Treuhandkrediten die Verzinsung gegenüber dem Treugeber 4 %, dagegen die Zinsbelastung des Kreditnehmers durch das Institut 6 %, so werden Zinskosten in Höhe von 2/3 der Zinserlöse in die Kalkulation übernommen.

2. Zinserlöse

Die Zinserlöse aus Kontokorrentkrediten werden ähnlich errechnet wie die Zinskosten für Giroeinlagen. Aus den Tagesendbeständen an Kontokorrentkrediten wird für die 30 Zinstage des Kalkulationsmonats ein Durchschnittsbestand errechnet. Dieser Durchschnittsbestand ist Basis der Ermittlung der Sollzinsen und, da sie eindeutig Zins-Charakter besitzen, auch der Kredit- und Überziehungsprovision. Die zinsartigen Kredit- und Überziehungsprovisionen werden in der Kalkulation deshalb mit einem Zinssatz berücksichtigt, der sich auf den Durchschnittsbestand der Gesamtinanspruchnahme an Kontokorrentkrediten bezieht. Dabei werden die Erfahrungssätze des vorhergehenden Kontoabschlusses für Sollzinsen, Kreditprovision und für Überziehungsprovision zugrundegelegt. Diese weichen von den Nominalzinsen um Differenzen aus Sonderkonditionen, um Wertstellungsdifferenzen und um Differenzen aus unterschiedlicher Inanspruchnahme von Überziehungsmög-

lichkeiten ab. Die monatlichen Zinserlöse aus Guthaben auf dem laufenden Konto der Sparkasse bei der Girozentrale werden mit Lochkarten durch eine normale Zinsstaffel errechnet und in die Kalkulation übernommen. Die Zinsen für das bei der Girozentrale unterhaltene, im Monatsablauf in der Regel nicht bewegte Liquiditätsguthabenkonto werden ebenfalls rechnerisch ermittelt und in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb einbezogen. Die Zinsen für das Festgeldguthaben der Sparkasse werden exakt gerechnet. Da es sich in der Regel um Termingelder handelt, steht für die Kostenrechnungsstelle die Laufzeit jeder Festgeldgruppe von vorneherein fest. Die unterschiedliche, häufig im Laufe des Kalendermonats ablaufende Festlegungsfrist und die unterschiedliche Verzinsung der einzelnen Gruppen erfordern für jeden Festgeldblock eine gesonderte Berechnung der auf den Monat entfallenden Zinsenanteile durch die Kostenrechnungsstelle. Die Zinsen für Guthaben bei anderen Geldanstalten werden aufgrund einer monatlich durch die Lochkartenabteilung erstellten Staffel in der Kalkulation eingesetzt. Eventuelle Differenzen infolge unterschiedlicher Valutierung durch die kontoführende Stelle und die Sparkasse selbst werden laufend durch die Revisionsabteilung bearbeitet und geklärt, ohne dass es dazu besonderer Schritte seitens der Kostenrechnungsstelle bedürfte. Die Zinserlöse aus Wechseldiskontierungen werden ebenfalls laufend durch die Lochkartenabteilung ermittelt und am Monatsende der Kostenrechnungsstelle von dort aufgegeben. Schon beim Ankauf jedes einzelnen Wechsels wird der dem Kunden belastete Diskont auf die Monate der Wechsellaufzeit aufgegliedert, ein Arbeitsgang, der wenig Kosten verursacht, weil die Diskontberechnung lochkartenmässig erfolgt. Die Monatsanteile der diskontierten Abschnitte werden am Monatsende sortiert und lochkartenmässig aufaddiert und ergeben den Anteil des Kalkulationsmonats am Diskonterlös des betr. Jahres. Auf diese Weise wird zudem auch am Jahresende die Abgrenzung der auf das folgende Jahr entfallenden Diskonterlöse für die Jahresrechnungslegung erleichert. Bei gelegentlichen Rediskonten diskontierter Kundenabschnitte erfolgt in der nachträglichen Korrektur der monatlichen Zinserlöse (siehe weiter unten

unter c. !) eine Aufteilung der anfallenden Rediskontzinsen. Dabei wird unterstellt, dass die rediskontierten Abschnitte im allgemeinen noch eine Restlaufzeit von 90 Tagen haben, also gerade erst rediskontfähig wurden. Für am 25.4. angefallene Rediskontzinsen von DM 900,-- beispielsweise entfallen 5/90 = DM 50,-- auf April, 1/3 = DM 300,-- auf Mai, 1/3 = DM 300,-- auf Juni, und 25/90 = DM 250,-- auf Juli. Eine genauere Berechnung mit Hilfe einer "Mittlerer-Verfalltag-Rechnung" ist ohne weiteres möglich. - Auf eine Aufteilung der beim Rediskont anfallenden Provisionskosten wird verzichtet, da diese als reines Arbeitsentgelt angesehen werden, also im Zeitpunkt der Rediskontierung fällig und nicht periodisierbar sind. Die Zinserlöse aus mittelfristigen Baukrediten, die gegen rediskontfähige Bauwechsel gewährt werden (eine besondere saarländische Art der Kreditgewährung), werden ähnlich errechnet wie die Zinskosten für Giroeinlagen. Als Zinssatz wird der Nominalzins angewendet, weil Laufzeit und Verzinsung der Abschnitte stets gleichbleibend sind. Die Zinserlösfortschreibung erfolgt aufgrund der Wechsellaufzeit auf Drei-Monats-Basis.

Nachfolgend ein Beispiel zur Errechnung des April-Anteils an den Zinserlösen aus mittelfristigen rediskontfähigen Baukrediten:

	DM
Zinserlöse April-Juni lt. Fortschreibung Stand 30. April	22.068,--
Zinserlöse Mai/Juni = 2 Monate zu 4,9 % auf den Bestand an mittelfr. red. Bauwechseln per 30.4. = DM 1.924.000,--	./. 15.713,--
Zinserlös mittelfr.red. Bauwechsel April	6.355,--

Anschliessend errechnet sich dann zum Beispiel der Anteil des Monats Mai an den Zinserlösen aus mittelfristigen Baukrediten folgendermassen:

	DM
Zinserlöse April-Juni lt. Fortschreibung (Stand der Fortschreibung 30.5. gegenüber Stand der Fortschreibung 30.4., verändert durch Veränderungen des Bestands an derartigen Krediten !)	22.716,--
Zinserlöse April lt. Kalkulation April (s.o.)	./. 6.355,--
Zinserlöse Juni = 1 Monat zu 4,9 % auf den Bestand per 31.5. = DM 1.995.500,--	./. 8.148,--
Zinserlös aus mittelfr. red. Baukrediten Monat Mai demnach	8.213,--

Die Zinserlöse für Hypothekendarlehen, die unterschiedlich verzinst werden, errechnen sich auf die gleiche Weise wie die Zinskosten für die ebenfalls unterschiedlichen Zinssätzen unterliegenden Spareinlagen, mit dem Unterschied, dass die Abrechnung dieser Darlehenskonten vierteljährlich, die der Sparkonten dagegen nur jährlich erfolgt. Die Fortschreibung der vorgerechneten Zinsen im Hypothekendarlehensgeschäft ist diesen kürzeren Perioden natürlich angepasst.

Auf die gleiche Weise werden auch die zu kalkulierenden Monatsanteile an den Zinsen für mittelfristige Darlehen errechnet.

Wie die Errechnung der Zinserlöse aus Hypothekendarlehen erfolgt weiterhin die Ermittlung der entsprechenden Beträge für sonstige Darlehen und für alle durchgeleiteten Darlehen (Darlehen aus Mitteln fremder Geldgeber mit mehr als treuhänderischer Haftung). Bei den letzteren erfolgt, wie oben bereits erwähnt, gleichzeitig die Ermittlung der den Zinserlösen entsprechenden Zinskosten gegenüber den Geldgebern. Die Zinserlöse aus dem Kaufkreditgeschäft werden für die Kalkulation aufgrund der Durchschnittskreditbestände und eines Erfahrungssatzes berechnet. Der Erfahrungssatz baut auf den effektiven Ergebnissen der vorhergehenden Rechnungsperiode auf und ist bei Zinsänderungen (Nominalzinssatz) zu verändern. Die Zinserlöse aus Darlehen an öffentlich-rechtliche Körperschaften,

die halbjährlich vereinnahmt werden, sind zu einem einheitlichen, gleichbleibenden Nominalzinssatz auf den Monat abzugrenzen. Das Verfahren entspricht dem der Ermittlung der Zinskosten für Giroeinlagen. Die kalkulierten Monatszinsanteile für sparkasseneigene Wertpapiere können anhand der Bestandsmeldung der Wertpapierabteilung und mit dem Nominalzinssatz durch die Kostenrechnungsstelle leicht errechnet werden. Die sonstigen Zinskosten und Zinserlöse sind mit den Zahlen der Buchhaltung in die Kostenrechnung zu übernehmen, da sie verhältnismässig gering sind.

3. Provisionskosten

Die Provisionskosten, es fallen lediglich Postscheckgebühren und Unkostenbeiträge zu den Kosten des Sparvereins SAARLAND e. V. (PS-Sparen) an, werden mit den Zahlen der Buchhaltung in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb - kurzfristige Erfolgsrechnung übernommen.

4. Provisionserlöse

Der in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb einzusetzende Umsatzprovisionsbetrag wird mit einem Erfahrungssatz aufgrund des vorhergehenden Kontoabschlusses auf den gesamten Kontokorrent-Soll-Umsatz auf provisionspflichtigen Konten durch die Kostenrechnungsstelle berechnet. [44] Die Umsatzangaben dazu werden von der Lochkartenabteilung geliefert. Kreditprovisionen und Überziehungsprovisionen werden wie Zinsen behandelt und wurden bereits besprochen. [45]

Der Monatsanteil an der Kontoführungsgebühr + Auszugsspesen wird nach der folgenden Formel berechnet:

Gebuchte Posten des Monats lt. Angabe der Lochkartenabt.
\+ Bearbeitete Posten des Monats lt. Angabe der Lochkartenabt. 46)
= SUMME I

44) Im Saarland wurden Umsatzprovisionen bisher im Widerspruch zu § 2 Abs. 5 des Habenzinsabkommens stets auf den Sollumsatz (abzügl. Frankoposten) erhoben.

45) Vgl. S. 49

46) Die gebuchten Posten sind um die in Sammelbuchungen übernommenen Geschäftsvorfälle geringer als die Zahl der bearbeiteten Posten.

= SUMME I

./. Gebuchte und bearbeitete Posten auf Konten, die lt. einer Sonderregelung gebührenfrei sind

= SUMME II

SUMME II / 2 = SUMME III (arithmetisches Mittel)

SUMME III

\+ Zahl der versandten Auszüge des betroffenen Monats

= SUMME IV

SUMME IV x Erfahrungssatz aufgrund des letzten Kontokorrentabschlusses

= Monatsanteil an Kontoführungsgebühr und Auszugsspesen.

Bei gewissen Arten rein treuhänderischer Gelder verbleibt der Sparkasse lediglich eine einprozentige Verwaltungsprovision, die sich für die Kalkulation nach dem folgenden Beispiel errechnet:

Darlehnsbestand am Monatsende		1.000.000,--
./. zinslos gewährte Darlehen	./.	100.000,--
./. Rückzahlungen des Monats	./.	25.500,--
Provisionsbasis		DM 874.500,--

1 % der Provisionsbasis	= DM 8.745,--
DM 8.745,-- : 12	= DM 729,-- Monatsanteil

Die übrigen Provisionserlöse werden mit den sich aus der Buchhaltung ergebenden Werten (= Provisionseinnahmen) in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb übernommen. Sie werden als reines Arbeitsentgelt betrachtet und vereinnahmt, d. h. gebucht, sobald die Leistung der Sparkasse erbracht ist. Das bedeutet, dass sie auch kalkulatorisch in dem Monat einzurechnen sind, in dem sie vereinnahmt und gebucht werden. Dies trifft für die meisten dieser restlichen Provisionsarten zu. Die übrigen, auf die diese Regel nicht anwendbar ist, sind betragsmässig zu gering, als dass eine besondere Aufteilung erforderlich wäre.

5. Persönliche Verwaltungskosten

Der Betrag des in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb zu übernehmenden Monatsanteils an persönlichen Verwaltungskosten errechnet sich bei den meisten Unterarten von persönlichen Verwaltungskosten so, dass die Gehalts- und Lohnsumme laut Angaben der Personalabteilung um 1/6 als Monatsanteil am tariflich zustehenden bzw. üblichen 13. und 14. Monatsgehalt erhöht werden, und mit diesem erhöhten Betrag in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb als Monatsanteil eingehen. Sollte der Zahlungsmodus aufgrund einer anderslautenden Tarifvereinbarung geändert werden, so lässt sich ein passender anderer Faktor jederzeit entwickeln, indem die nicht monatlich gezahlten Zuwendungen periodisiert werden. Gegenwärtig erfolgen die beiden zusätzlichen Gehaltszahlungen effektiv mit je einer Zahlung in Höhe eines halben Gehalts am 1.3., 1.6., 1.9. und 1.12. jeden Jahres, wobei zu diesen Terminen bei der Berechnung durch die Personalabteilung das in diesem Zeitpunkt gerade verbindliche Gehalt jedes Mitarbeiters zugrunde gelegt wird.

Beispiel: Erhält ein Mitarbeiter am 1. Mai eine zehnprozentige Gehaltserhöhung von DM 500,-- um DM 50,-- auf DM 550,--, so erhält er am 1.3. eine Zahlung von DM 250,-- brutto, am 1.6. dagegen bereits eine solche von DM 275,-- als Anteil am 13. bzw. 14. Gehalt.

Kalkulatorisch mögliche Differenzen werden automatisch dadurch ausgeschaltet, dass der monatliche Anteil am 13. und 14. Gehalt der Gesamtbelegschaft auch auf die gestiegene Gesamtmonatssumme an persönlichen Verwaltungskosten berechnet wird. Für rückwirkende Gehaltserhöhungen und die damit verbundenen Differenzen gegenüber der Jahreserfolgsrechnung wird eine Ausgleichsrechnung durchgeführt, allerdings nur in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb. [47]

---

47) Vgl. den 2. Abschnitt unter I) B c.

Soziale Abgaben werden mit dem durch die Personalabteilung angegebenen Betrag eingesetzt, ebenso Notstandsbeihilfen und ähnliche, betragsmässig verhältnismässig unbedeutende Kostenarten. Die tariflich zustehende Urlaubsbeihilfe wird monatlich mit 1/12 des im Verwaltungskostenvoranschlag eingesetzten Betrags in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb übernommen, ebenso die den Kassierern gezahlte Risikoprämie (als Kassiererfehlgeld bezeichnet).

6. Sächliche Verwaltungskosten

Die sächlichen Verwaltungskosten werden überwiegend zum Teil aufgrund von Angaben der Verwaltungsabteilung, zum Teil aufgrund der Kontenstände (d. h. der im vergangenen Monat effektiv angefallenen Kosten) in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, die kurzfristige Erfolgsrechnung, übernommen. Eine Abgrenzung durch die Verwaltungsabteilung erfolgt bei Kosten, die ungleichmässig anfallen, z. B. bei Strom, Gas, Wasser aufgrund der Zählerstände und der im Kalkulationszeitraum geltenden Tarife, bei Vordrucken aufgrund der Entnahmen bei der Materialverwaltung usw. Bei verschiedenen Arten von sächlichen Verwaltungskosten werden besondere Berechnungen durchgeführt. So werden die Kosten für Strassenbahn- und Eisenbahnwerbung, die durch längerfristige Verträge fixiert sind, aufgrund des Verwaltungskostenvoranschlags (dem ebenfalls die vertraglich vereinbarten Beträge zugrundelagen) gezwölftelt in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb übernommen. Desgleichen die Kosten für die Revisionen, Steuerberatung, für Vereinsbeiträge und für verschiedene kleinere besondere Kostenarten.

Die Monatsanteile an Miete für die Lochkarteneinrichtung werden aufgrund der Angaben der hierfür zuständigen Organisationsabteilung in die Gesamtbetriebsrechnung eingesetzt. Grundlage sind die in den Mietverträgen vereinbarten Monatsmieten. Aus all dem geht hervor, dass ein grosser Teil der in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb verrechneten Kosten und Erlöse bereits periodisiert anfällt und daher mit den Zahlen der Buchhaltung übernommen werden kann.

7. Gebäude- und Grundstücksaufwand

Bei der Kreissparkasse Saarbrücken ist für die Verwaltung sämtlicher Immobilien, und zwar auch für die Bearbeitung der steuerrechtlichen Fragen der Immobilien, die Verwaltungsabteilung zuständig. Sie gibt der Kostenrechnungsstelle monatlich die Höhe des Grundstücks- und Gebäudeaufwandes an. Er besteht aus Unterhaltungskosten, Versicherungskosten und Steuern. Die Abschreibungen auf Immobilien werden unter Abschreibungen erfasst (vgl. Punkt 10).

8. Grundstücks- und Gebäudeerträge

Wie unter Ziffer 7 beschrieben, gibt die Verwaltungsabteilung der Kostenrechnungsstelle auch die Höhe der im Kalkulationszeitraum angefallenen Beträge an Grundstücks- und Gebäudeerträgen an. Sie bestehen aus der Eigenmiete, die den Zahlen der Steuerbilanz entspricht, und aus Fremdmieten.

9. Steuern

Die Steuern werden mit einem Zwölftel des geschätzten und im Verwaltungskostenvoranschlag der Sparkasse für das Jahr eingesetzten Betrages in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb übernommen. Sie umfassen alle nicht abwälzbaren Steuern, also insbesondere Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Gemeinschaftshilfeabgabe, Umsatzsteuer, Vermögensteuer usw. Die Höhe der in der Gesamtbetriebskalkulation angesetzten Steuerkosten ist bis zu einem gewissen Grade willkürlich, wie auch die Ermittlung der Monatsanteile durch Zwölftelung. Für die Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten werden die Steuern deshalb ausgeschieden.

10. Abschreibungen

Die Bemessung der Abschreibungen in der Gesamtbetriebskalkulation erfolgt, soweit es sich nicht um Abschreibungen auf Forderungen handelt, grundsätzlich auf der Basis der steuerlichen Vorschriften. In die weiteren Abschnitte der Saarbrükker Kalkulation werden die Abschreibungen nicht übernommen. Durch die Anwendung der steuerlichen Abschreibungssätze, umgerechnet pro rata temporis, ist die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb mit den Werten der Buchhaltung zum Jahresende

abstimmbar. So werden Abschreibungen auf Gebäude, die im Grundstücks- und Gebäudeaufwand [48] nicht enthalten sind, durch Anwendung der steuerlichen Sätze auf den Monatsendbestand errechnet. Die Monatsanteile schwanken infolgedessen mit dem Bestand. Durch diese Abschreibungen werden einerseits sowohl Unterhaltungskosten als auch Abschreibungen, andererseits die Eigenmiete als Grundstücks- und Gebäudeerfolge festgehalten. Obgleich hier eine Saldierung vorgenommen werden könnte zwischen den Aufwendungen für selbst genutzte Gebäude und den Erträgen aus Eigenmiete, wird an der Trennung festgehalten. Auf diese Weise werden die Kosten und Erlöse sichtbar, die der Sparkasse erwachsen würden, falls sie einen Teil ihrer Gebäude und Grundstücke nicht selbst benutzen würde. Die Abschreibungen auf Einrichtungsgegenstände in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb setzen sich aus Abschreibungen auf langlebige Einrichtungsgegenstände und aus Abschreibungen auf geringwertige Wirtschaftsgüter zusammen. Die Abschreibungen auf langlebige Einrichtungsgegenstände werden monatlich grundsätzlich mit einem Zwölftel der steuerlich zulässigen Jahresabschreibungsbeträge eingesetzt. Zugänge an langlebigen Einrichtungsgegenständen werden mit diesen Sätzen pro rata temporis im laufenden Jahre abgeschrieben, obgleich bei Anschaffungen im Laufe des ersten Halbjahres steuerlich der volle Jahressatz anwendbar ist und bei Anschaffungen im Laufe des zweiten Halbjahres der halbe Jahressatz. Kalkulatorisch wäre es nicht zu vertreten, wenn ein langlebiger Einrichtungsgegenstand mit der steuerlich zulässigen Jahresabschreibungsquote von 20 %, wenn er am 20. Juni des laufenden Jahres angeschafft wurde, in die Kalkulation mit einer Abschreibungsquote von 20 % übernommen würde bzw., wenn er z. B. am 27. Dezember des laufenden Jahres angeschafft würde, noch mit 10 %. In der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb wird deshalb so verfahren, dass pro Monat 1,66 % abzuschreiben sind, im ersten der beiden obigen Fälle also für sechs Monate mal 1,66 gleich

---

48) Vgl. hierzu auch Ziffer 7 dieses Abschnittes.

10 %, im zweiten Falle für Null Monate mal 1,66 % gleich Null Prozent. Die Abschreibungen auf geringwertige Wirtschaftsgüter, die steuerlich bis zu einem Betrag von 600,-- DM voll absetzbar sind, werden den Anschaffungsmonaten kalkulatorisch in Höhe der Anschaffungskosten angelastet. Dies Verfahren ist nicht völlig exakt, weil zum Jahresende aus steuerlichen Gründen und mit Rücksicht auf den ausschöpfbaren Verwaltungskostenvoranschlag regelmässig besonders hohe Anschaffungen geringwertiger Wirtschaftsgüter erfolgen, was die Monate Oktober, November, Dezember über Gebühr belastet.

Es ist deshalb ein Ausgleich vorgesehen, der die Anschaffungswerte in einem gleitenden Verfahren auf zwölf Monate verteilt. Bei einer Anschaffung über DM 120,-- im Dezember des alten Jahres wird der Dezember mit DM 10,--, die Monate Januar bis November des neuen Jahres mit je DM 10,-- belastet. Der Betrag, der in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb des Monats Mai als Abschreibungen auf geringwertige Wirtschaftsgüter erscheint, setzt sich dann folgendermassen zusammen:

Anschaffungswerte der Monate Juni des vergangenen Jahres bis April des laufenden Jahres	je 1/12
Anschaffungswerte des Kalkulations-Monats Mai	+ 1/12
	Abschreibung Mai

Die Wertberichtigungen auf Forderungen erfolgen in Prozentsätzen des ausgeliehenen Kapitals, die den unterschiedlichen Risiken der Kredite und Darlehen entsprechen sollen. Die Jahressätze dieser kalkulatorischen Abschreibungen auf Forderungen betragen beispielsweise:

1/2	%	für Kontokorrentkredite
1/2	%	für Diskontwechselkredite
1/10	%	für Hypothekendarlehen
1/10	%	für Avalkredite
1/4	%	für mittelfristige und sonstige Darlehen
1	%	für Kaufkredite

Um dabei nicht von den mehr oder weniger zufälligen Monatsendbeständen abhängig zu sein, und um ausserdem die Errechnung von Durchschnittsbeständen weitgehend zu ersparen, werden bei der Berechnung der kalkulatorischen Abschreibungen die kalkulierten Zinsen der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb zugrundegelegt. Beträgt etwa die Effektivverzinsung für Kaufkredite in einem Monat (wie sie bei der Berechnung der Zinsen aus Kaufkrediten zugrundegelegt werden) 13,72 % und, wie weiter oben angeführt, der Abschreibungssatz für Kaufkredite 1 % p. a., so wird zur Ermittlung der betreffenden Monatsabschreibungsquote der Monatszinserlös aus Kaufkrediten durch 13,72 dividiert. Die Formel der Berechnung der Abschreibungsquote lautet also

$$\frac{\text{Monatszinserlös der Kaufkredite}}{13,72 \times 1}$$

Ein weiteres Beispiel: Mittelfristige Darlehen werden zu 7 % p. a. verzinst. Die Abschreibungquote folgt aus dem Jahressatz für kalkulatorische Abschreibungen auf diese Forderungsart. Laut vorstehender Aufstellung beträgt dieser Satz 1/4 % p. a. Die Höhe der Abschreibungen errechnet sich mithin:

$$\frac{\text{Monatszinserlöse mittelfristige Darlehen}}{7 \times 4}$$

Entsprechend wird bei allen anderen Forderungsabschreibungen vorgegangen.

11. Ausserordentliche Aufwendungen

Als ausserordentlicher Aufwand wird in der kurzfristigen Erfolgsrechnung - Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb der Monatsumsatz des Kontos "98 000 - Sonstige Aufwendungen", sowie der Monatsumsatz sämtlicher Konten verstanden, der frühere Perioden erfasst, so z. B. rückwirkende Gehaltserhöhungen (mit den entsprechenden sozialen Aufwendungen), Zinsrückvergütungen, Instandsetzungskosten für Einrichtungsgegenstände, Werbegeschenke, Revisionskosten über die im Verwaltungskostenvoranschlag angesetzten Beträge hinaus usw. Zur Verwendung kommen die Zahlen der Buchhaltung.

12. Ausserordentlicher Ertrag

Hier werden, ebenso wie bei den ausserordentlichen Aufwendungen, der Umsatz des Kontos "98 000 - Sonstige Erträge", sowie alle auf anderen Konten anfallenden aperiodischen Erträge erfasst. Dies sind z. B. nachträglich vereinnahmte Zinserlose und Zinsnachvergütungen der Girozentrale für das dort unterhaltene Guthaben, am Jahresende noch nicht verbrauchte, in den Monatszahlen aber enthaltene Restbeträge des Verwaltungskostenvoranschlags (soweit die Voranschlagswerte der monatlichen Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb zugrundegelegt wurden) und ähnliches mehr. Die ausserordentlichen Aufwendungen und Erträge werden, da sie nur zum geringen Teil Kosten- und Erlös-Charakter besitzen, in den Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten ausgeschieden.

b. Die Erstellung der Kalkulationsbogen

Die bisher beschriebenen, besonders berechneten oder der Buchhaltung oder dem Verwaltungskostenvoranschlag entnommenen Zahlen der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb werden auf den als Anlage beigefügten Bogen eingetragen bzw. berechnet. Von dort werden sie, wenn alle Monatsdaten feststehen, in zwölf Kalkulationsbogen übernommen, die den eingangs erwähnten zwölf Erfolgsarten entsprechen und ebenfalls als Anlage beigefügt sind. Diese Vordrucke enthalten ausser den Monatszahlen auch Queradditionen der Ergebnisse der seit Jahresanfang verflossenen Monate. So können die einzelnen Monatsergebnisse auf einen Blick miteinander verglichen werden. Auch mit den entsprechenden Vorjahresergebnissen ist dieser Vergleich sofort möglich, da die Vergleichszahlen des Vorjahres auf dem unteren Rand des Bogens mitaufgetragen werden. Die Addition der auf dem Kalkulationsbogen "Zinskosten" eingetragenen Zinsen ergibt den in die Stellenrechnung und in die Sachgebietsrechnung zu übernehmenden Gesamtbetrag an Zinskosten, die Addition der auf dem Bogen "Provisionserträge" eingetragenen Monatsergebnisse bildet dann den in die Stellenrechnung und die Sachgebietsrechnung zu übernehmenden Betrag an Provisionserlösen usw.,

mit einigen später noch zu erläuternden Abweichungen. Die Monatssummen der einzelnen Kalkulationsbogen werden auf zwei wie die Kalkulationsbogen gestalteten Übersichtsblättern, je eines für alle Kosten und eines für alle Erlöse, zusammengestellt. Die Differenz zwischen den beiden auf diesem zusammenfassenden Übersichtsblatt sich ergebenden Summen stellt das Monatsergebnis der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb dar.

c. Nachträgliche Korrekturen der Monatsergebnisse

Ergeben sich im Laufe des Jahres aperiodische Erfolge, die also frühere Monate oder gar frühere Jahre betreffen, so werden sie unter ausserordentlichen Aufwendungen bzw. ausserordentlichen Erträgen erfasst, weil es auch aus arbeitstechnischen Gründen schlecht möglich ist, nachträglich alle betroffenen Monatsrechnungen neu zu erstellen. Um nun doch einen Überblick zu gewinnen, welche Ergebnisse sich bei Einbeziehung der nachträglich erzielten Erfolge aperiodischer Art ergeben hätten, wird eine Korrektur durch globale Verteilung dieser Erfolge auf die betroffenen Monate auf der Rückseite der zwölf Kalkulationsbogen vorgenommen. Soweit diese Erfolge vorangegangene Jahre betreffen, werden sie kalkulatorisch zwar unter ausserordentlichen Erfolgen berücksichtigt, aber nicht weiter umgelegt, bleiben also hinsichtlich der Monatsergebnisse unwirksam.

Die sich am Monatsende nach Durchführung der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb z. B. für den Monat Mai ergebenden Summen an

1. Zinskosten
2. Zinserlösen
3. Provisionskosten
4. Provisionserlösen
5. persönlichen Verwaltungskosten
6. sächlichen Verwaltungskosten
7. Grundstücks- und Gebäudeaufwendungen
8. Grundstücks- und Gebäudeertrag und
9. Steuern
10. Abschreibungen

werden in die Mai - Spalte auf die Rückseite der Kalkulationsbogen eingetragen. Ergibt sich nun im Mai ein frühere Monate betreffender aperiodischer Erfolg, so wird in der Mai - Zeile in den Spalten der früheren Monate der auf diese Monate entfallende Anteil an dem aperiodischen Erfolg eingetragen und in der zwischen der Mai- und der Juni - Zeile befindlichen Leerzeile aufaddiert. Dadurch sind unter Berücksichtigung der im Mai aufgetretenen aperiodischen Erfolge die Ergebnisse von Januar bis Mai einschliesslich summarisch und global berichtigt. Das nachfolgende Beispiel mag dies veranschaulichen:

Nachdem die Erträge für die Monate Januar bis April in Höhe von

	DM
Januar	18.204,--
Februar	17.892,--
März	17.514,--
April	17.565,--
Mai	17.362,--

berechnet und jeweils in die vorgesehenen Spalten eingetragen worden sind, ergibt sich im Monat Mai ein aperiodischer Erlös in Höhe von DM 600,--, der die Monate Januar bis Mai zu gleichen Teilen betreffen soll, also mit je DM 120,--. Die Monatsergebnisse ändern sich, wie aus dem folgenden Vordruck hervorgeht, auf:

	DM
Januar	18.324,--
Februar	18.012,--
März	17.634,--
April	17.685,--
Mai	17.482,--

Die gleiche Korrektur erfolgt für die Kosten- und Erlössummen auf der Rückseite der beiden Sammel-Übersichtsbogen, auf denen die Summen der zwölf Kosten- und Erlösarten gesammelt wurden.

(in t.-frs.)

Bezeichnung	Monat	1	2	1-2	3	1-3	4	1-4	5	1-5	6	1-6	7	1-7	8	1-8	9	1-9	10	1-10	11	1-11	12	1-12	aperiodisch + od. –	Insgesamt
lt. Kalkulation		18.204	17.892		17.514		17.565		17.362																	
Veränderungen																										
Januar																										
Februar		18.204																								
März		18.204	17.892	36.096																						
April		18.204	17.892	36.096	17.514	53.610																				
Mai		18.204	17.892	36.096	17.514	53.610	17.565	71.175																		
		120	120		120		120		120																	
Juni		18.324	18.012	36.336	17.634	53.970	17.685	71.655	17.482	89.137																
Juli																										
August																										
September																										
Oktober																										
November																										
Dezember																										
Insgesamt																										

d. Abstimmung der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb mit den Ergebnissen der Buchhaltung zum Jahresende.

Zum Jahresende wird für jede der in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb erfassten Erfolgsarten ein Vergleich mit den Zahlen der Buchhaltung vorgenommen. [49] Die Summe der in den Ergebnisrechnungen für den Gesamtbetrieb der Monate Januar bis Dezember verrechneten Beträge, beispielsweise der Zinserlöse der Sparkasse aus Festgeldguthaben bei der Girozentrale, wird erhöht um die aperiodischen Erlöse dieser Erfolgsart (z. B. Zinsnachvergütungen), soweit sie das gleiche Jahr betreffen.

Die sich dadurch ergebende Summe muss mit den Zinserlösen aus Festgeldguthaben bei der Girozentrale laut Buchhaltung übereinstimmen. Eine Differenz kann sich allerdings ergeben, soweit beispielsweise aperiodische Erlöse vorhergehende Jahre betreffen. Sie wird in absoluten Beträgen sowie in Prozent von den Werten der Buchhaltung festgehalten und muss erläutert werden. Wie für jede einzelne Kosten- und Erlösart, wird auch für die zwölf Erfolgsartengruppen, in denen die sämtlichen Erfolgsarten zusammengefasst werden, ein solcher Vergleich durchgeführt. Es werden also nicht nur z. B. Zinserlöse aus Festgeldguthaben bei der Girozentrale laut Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb und laut Buchhaltung einander gegenübergestellt, sondern auch die Summe der Zinserlöse lt. Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb und lt. Buchhaltung. Dabei werden der Summe der unkorrigierten zwölf Monatsergebnisse die aperiodischen Erfolge des Jahres hinzugerechnet und die Differenz zwischen Buchhaltung und Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb in absoluten Zahlen und, ausser für Steuern und Abschreibungen, in Prozentwerten ermittelt. In den unterschiedlichen Abschreibungen sind in erster Linie die früher bereits erwähnten bilanzpolitischen Massnahmen ausgedrückt, die die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb im Laufe des Jahres nicht im voraus berücksichtigen kann und auch nicht soll. Die Steuern weichen von dem Betrag des Verwaltungsko-

49) Vgl. Anlage I 4)

stenvoranschlags durch kalkulatorisch nicht erfassbare Umstände zuweilen erheblich ab. Jede grössere Abweichung aufgrund der Gegenüberstellung der Gesamtbetriebskalkulationsergebnisse und der Zahlen der Buchhaltung muss durch die Kostenrechnungsstelle geklärt werden. Es handelt sich zumeist um in der Kalkulation nicht erfasste Nachtragsbuchungen (z. B. nach Jahresschluss, aber vor Buchungsschluss für das alte Jahr) und um in der Kalkulation nicht erfasste Bestände (z. B. Heizung, Kosten für Auskünfte, Kraftstoff, Schreib- und Zeichenbedarf usw.) oder ähnliches. Die Abweichungen sind regelmässig sehr gering. [50]

In den vier Jahren 1950 bis 1953, für die Untersuchungsergebnisse über die Genauigkeit der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb bereits veröffentlicht wurden, waren die Kosten laut Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb um 1,6 %, 2,2 %, 0,05 % und 0,2 % niedriger als die Zahlen der Buchhaltung. Die Erlöse der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb waren im gleichen Zeitraum ebenfalls um 1,9 %, 1,1 %, 1,9 % und 0,9 % niedriger als die entsprechenden Zahlen der Buchhaltung.

Da es in der Gesamtbetriebskalkulation einer Sparkasse wegen des Fehlens der Preisermittlung aufgrund einer Kostenrechnung und wegen der fehlenden Zusammenhänge zwischen Wertkosten und Jahresergebnis weniger auf die völlig exakte Trennung zwischen Kosten und Aufwand und zwischen Erlösen und Erträgen ankommt, als vielmehr auf eine möglichst genaue Vorherbestimmung des Jahreserfolgs einschliesslich der nicht betriebsbedingten Aufwendungen und Erträge, kann dieses Ergebnis als ausgezeichnet betrachtet werden.

---

50) Vgl. auch das beiliegende Formular, das die Technik der Abstimmung zwischen Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb und Werten der Buchhaltung zum Jahresende erkennen lässt (Anlage I 4)).

II. Die Ergebnisrechnung nach Stellen. Eine Kosten- und Erlösstellenrechnung.

A) Begriff, Wesen und Ziel der Ergebnisrechnung nach Stellen.

Die Ergebnisrechnung nach Stellen ist eine Aufteilung des kalkulatorischen Monatserfolgs auf die, zum Teil unter regionalen, zum Teil unter funktionalen Aspekten gebildeten Stellen. Die Ergebnisrechnung nach Stellen soll den Ort des Erfolgsanfalls verdeutlichen. Die Bestimmung des Erfolgsumfangs, d.h. der Höhe der Kosten- und Erlösbeträge erfolgte in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb.

Wie die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb stellt auch die Ergebnisrechnung nach Stellen (im folgenden zur Abkürzung auch Stellenrechnung genannt) nicht lediglich eine Aufteilung der Kosten auf die regional (Zweigstellen) und nach Funktionen (Hauptstellenabteilungen) gegliederten Betriebsteile dar. Sie ist vielmehr eine Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen, eine Kosten- und Erfolgsrechnung, die in der Form eines Betriebsabrechnungsbogens erstellt wird.

Dabei ist zweierlei zu beachten:

1. Die Kreissparkasse Saarbrücken orientierte ihr Kalkulationssystem an der Passivseite ihrer Bilanz. Das hat seinen Grund in der Sammlung und Verwaltung der Spareinlagen, die im Vordergrund jeder Sparkassentätigkeit stehen, und findet auch in dem Wort "Sparkasse" seinen Ausdruck, welches gegenüber dem hier und da vorkommenden Begriff der "Leihkasse" von der Praxis eindeutig bei der Namensgebung bevorzugt wurde. Der überwiegende Teil der Sparkassenkosten besteht in Kapitalkosten, ist in seiner Sachgebiets- und auch Stellenzugehörigkeit also von der Art und Zusammensetzung der Passiva abhängig. Die Zuordnung der Kosten zu den Stellen bereitet im allgemeinen nur geringe Schwierigkeiten, da die Verteilung z. B. der Einlagen auf die Stellen oder der Personalkosten auf die Stellen bekannt ist.

Es wird unterstellt, dass die Erlöse aus der Kredithergabe den Stellen zuzuordnen sind, die die Einlagen verwalten, aus denen die betreffenden Kredite finanziert sind. [51]

Sobald feststeht, welche Aktiva aus welchen Passiva finanziert sind, können die Erlöse den gleichen Stellen zugeordnet werden, die die entsprechenden Kosten getragen haben. Das grösste zu überwindende Hindernis der Ergebnisrechnung nach Stellen und, wie noch gezeigt wird, auch der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, besteht infolgedessen in der Zuordnung der Aktiven zu den Passiven.

2. Die Ergebnisrechnung nach Stellen weicht im Umfang von der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb ab. Es werden zwei Arten von Erfolgen von dort her nicht übernommen:

Die aperiodischen Kosten und Erlöse werden aus praktischen Gründen nicht einbezogen, da eine Abänderung der Rechnung vergangener Monate nicht durchführbar ist.

Ausserdem werden einige Erfolgsarten aus der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb nicht in die Ergebnisrechnung nach Stellen übernommen, da ihr Kosten- bzw. Erlöscharakter zweifelhaft ist und sie die Kontinuität der Rechnungsdurchführung stören würden. Einige dieser Erfolgsarten sind nachstehend mit Kontonummer bzw. HK-Nummer aufgeführt:

920 120	Sonstige Zinserträge
920 121	Sonstige Zinsaufwendungen
950 ff	Grundstücks- und Gebäudeaufwand und -ertrag sämtlicher sparkasseneigener Immobilien
96 ff	Sämtliche Steuern
970 ff	Sämtliche Abschreibungen (auf Gebäude, Einrichtung und auf Forderungen)

---

51) Diese Regelung wird ausführlich auf S. 88 ff. behandelt.

Ein Teil der in der Ergebnisrechnung nach Stellen untersuchten Zahlenwerte entstammt den Konten der Buchhaltung der Sparkasse. Die überwiegende Mehrzahl der Kosten- und Erlöszahlen wird allerdings originär der Gesamtbetriebskalkulation entnommen, ohne dass auf den entsprechenden Hauptbuchkonten gleichlautende Umsätze gebucht wurden.[52)]

Es handelt sich dabei z. B. um die veranschlagten Kassendifferenzen, um die vorausgerechneten Zinserlöse und Zinskosten (auf Spar- und Darlehnskonten), um Eigenmiete und ähnliches. Mit der Einbeziehung der Eigenmiete in die Ergebnisrechnung nach Stellen erfolgt kalkulatorisch ein Ausgleich für das Fehlen der Abschreibungen auf Gebäude in der Stellenrechnung. Wie auch die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, stellt die Ergebnisrechnung nach Stellen stark auf Vergleichbarkeit der Monatsergebnisse ab und erleichtert dadurch die Durchführung von Zeitvergleichen. Sämtliche in der Ergebnisrechnung nach Stellen bearbeiteten Kosten und Erlöse werden in sechs Gruppen zusammengefasst:

Persönliche Verwaltungskosten
Sächliche Verwaltungskosten
Zinskosten
Provisionskosten
Zinserlöse
Provisionserlöse

Diese sechs Gruppen erfolgswirksamer Vorgänge werden mit ihren Salden auf die Stellen verrechnet. Als Stellen werden sämtliche Zweigstellen und die sich aus dem allgemeinen Organisationsplan ergebenden Abteilungen der Hauptstelle verwendet.

Es sind dies neben den Zweigstellen:

---

52) Vgl. hierzu die Ausführungen über Fragen der Filialkalkulation in Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt/Main, 56, S. 109

Personalabteilung	Rechtsabteilung
Ausbildungsabteilung	Verwaltungsabteilung
Vorstandssekretariat	Technische Abteilung
Organisationsabteilung	Werbeabteilung
Revisionsabteilung	Bilanzabteilung
Sparabteilung	Bankabteilung
Kleinsparabteilung	Auslandsabteilung
Kreditberatung	Giroabteilung
Kreditabteilung I	Lochkartenabteilung
Kreditabteilung II	Wertpapier- und Depotabt.
Kreditabteilung V	Wechsel- und Kaufkredit-
Kreditabteilung VI	abteilung
Treuhandabteilung	

Die Zweigstellen und die Bankabteilung, die Sparabteilung und die Treuhandabteilung werden als einlagenverwaltende Stellen bezeichnet. Nur bei diesen fallen Kapitalkosten und Kapitalerlöse, im wesentlichen also Zinsen, an.[53] Die Ergebnisrechnung nach Stellen ist zweistufig aufgebaut. In der ersten Stufe wird nicht nach Einlagen verwaltenden und nicht Einlagen verwaltenden Stellen unterschieden. Ausserdem findet auch kein Kostenausgleich für Leistungen statt, die von den einzelnen Stellen anderen zur Verfügung gestellt wurden. Eine solche Verrechnung findet erst in der zweiten Stufe der Ergebnisrechnung nach Stellen statt, in welcher den nicht Einlagen verwaltenden Stellen im Verhältnis der durch sie erbrachten Leistungen alle Kostenüberschüsse ersetzt werden. Die Kostenüberschüsse ergeben sich durch Saldierung der Betriebskosten und der Betriebserlöse (z. B. Provisionserlöse) dieser Stellen. - Die Unterscheidung zwischen Einlagen verwaltenden und nicht Einlagen verwaltenden Stellen ermöglicht eine Zusammenfassung der bisher üblichen Filialkalkulationen und Abteilungskostenrechnungen bzw. Abteilungskalkulationen. Den funktionalen Unterschieden zwischen den nicht Einlagen verwaltenden Stellen (Hilfsleistungsabteilungen) und den Einlagen verwaltenden Stellen

---

53) Diese Regelung wird ausführlich auf S. 88 ff. behandelt.

(Leistungsabteilungen) wird durch die Auswahl der Erfolgsarten, die bei diesen Stellen anfallen, Rechnung getragen. Die Ergebnisrechnung nach Stellen ist infolgedessen keine Kostenstellenrechnung, sondern eine Stellen-Erfolgsrechnung. Ein anderes Kriterium für die Unterteilung in Leistungs- und Hilfsleistungsabteilungen als die Einlagenverwaltung ist durchaus denkbar. Jedoch kommt auf die gewählte Einteilungsweise am besten die Hauptaufgabe der Sparkassen, die Sammlung von Einlagen, zur Geltung. Gleichzeitig bleiben einerseits die Zweigstellen als Kosten- und Erlösstellen erhalten, andererseits wird bei der Hauptstelle eine Dreiteilung erreicht (Sparabteilung - Spareinlagen, Bankabteilung - sonstige Einlagen, Treuhandabteilung - Treuhandmittel), die der funktionalen Dreiteilung des heutigen Sparkassengeschäfts und damit auch besonders den Notwendigkeiten der Sachgebietsrechnung (und steuerlichen Anforderungen) entspricht. Auch die im Sparkassengeschäft vorherrschende starke Abhängigkeit der Ausleihungen von der Zusammensetzung der Einlagen ist berücksichtigt. Die Einlagen verwaltenden Stellen tragen nicht nur die durch die Hereinnahme von Einlagen entstehenden Zinskosten, sondern ihnen fliessen auch die aus der Ausleihung dieser Mittel erzielten Zinserlöse in voller Höhe zu. Die nicht Einlagen verwaltenden Stellen hingegen können als Erlöse nur Arbeitsentgelte, z. B. Provisionen erzielen. Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die nicht Einlagen verwaltenden Stellen Betriebskosten in Form von persönlichen und sächlichen Verwaltungskosten und Provisionskosten (z. B. Postscheckgebühren) tragen müssen und ihnen als Erlöse andererseits nur Provisionserlöse, also Arbeitsentgelte zufliessen. Eine Gegenüberstellung dieser Kosten und Erlöse mit den Betriebsleistungen der einzelnen Abteilungen ermöglicht eine Leistungskontrolle. - Die Einlagen verwaltenden Stellen tragen grundsätzlich die gleichen Kosten und erzielen die gleichen Erlöse wie die nicht Einlagen verwaltenden Stellen. Insofern ist für sie ebenfalls eine Leistungskontrolle möglich. Darüber hinaus erzielen sie Zinserlöse und tragen Zinskosten. In einer zweiten Stufe der Ergebnisrechnung nach Stellen übernehmen sie ausserdem die Kostensalden der nicht Ein-

lagen verwaltenden Stellen. Dadurch wird eine Erfolgskontrolle möglich, allerdings nur für die Einlagen verwaltenden Stellen. Das Besondere der Ergebnisrechnung nach Stellen ist darin zu sehen, dass Leistungskontrolle und Erfolgskontrolle in einem Rechnungsabschnitt ermöglicht wird.[54] Ohne die Zweiteilung der Stellen in Einlagen verwaltende und nicht Einlagen verwaltende Stellen wäre das ausgeschlossen. Wir wollen uns nun wieder dem Überblick über den technischen Ablauf der Ergebnisrechnung nach Stellen zuwenden.

Nachdem die Verteilung der in den sechs Erfolgsarten-Gruppen erfassten Stellenanteile in einer Zusammenstellung mit der Ermittlung eines vorläufigen Gewinns bzw. Verlustes je Stelle einen vorläufigen Abschluss gefunden hat, erfolgt in einer zweiten "Stufe" der Ergebnisrechnung nach Stellen die Umlage sämtlicher Stellensalden auf die Einlagen verwaltenden Stellen. Mit dieser zweiten Stufe wird ein entscheidender Schritt zur Sachgebietsrechnung hin getan, da die Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle (Sparabteilung, Bankabteilung, Treuhandabteilung) den Sachgebieten 100, 300/400 und 500 angepasst sind, obgleich die regional gegliederten Zweigstellen auch noch in dieser Phase der Ergebnisrechnung nach Stellen, da sie Einlagen verwaltende Stellen sind, als Hauptkostenstellen fungieren. Das ist natürlich bereits in der Einteilung der Stellen für die Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken begründet. Im Zuge der erneuten Umlage übernehmen nun die Einlagen verwaltenden Stellen die vorläufigen Kosten- bzw. Erlösüberschüsse der nicht Einlagen verwaltenden Stellen. Die Einlagen verwaltenden Stellen sind funktional, also im Sinne der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, gegliedert, soweit es die Hauptstelle (Bank-, Spar-, Treuhandabteilung) angeht. Sie sind rein organisatorisch-regional gegliedert, soweit es die Zweigstellen angeht.

---

54) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute. Meisenheim/Glan, 1955, S. 58/59

In dieser Gleichbewertung dem Wesen nach völlig ungleichartiger Kalkulationseinheiten (Stellen) liegt systematisch ein Bruch, über den an späterer Stelle noch zu sprechen sein wird. Er besteht darin, dass die Kosten der Hilfsstellen der Hauptstelle zum überwiegenden Teil nicht nur auf die Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle, sondern auch auf die Zweigstellen umgelegt werden. Andererseits kommt in dieser Umlage nicht genügend zum Ausdruck, dass auch zwischen den Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle einerseits und den Zweigstellen andererseits Beziehungen bestehen, die denen zwischen den nicht Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle und den Zweigstellen völlig gleichartig sind.

Mit dieser zweiten Umlage ist der technische Ablauf der Ergebnisrechnung nach Stellen, der in seinen Einzelheiten im folgenden Abschnitt behandelt werden wird, abgeschlossen.

Wie in jeder Kalkulation, so liegen auch in einer Sparkassenkalkulation die Risiken der Ungenauigkeit neben einfachen Rechenfehlern vor allem in falschen Massstäben begründet; genau gesagt, in der Wahl falscher Massstäbe für nicht stellengerecht oder sachgebietsgerecht anfallende Kosten und Erlöse. Dieses zumeist als Schlüsselungsproblem bezeichnete Hindernis tritt in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb als Erfolgsartenrechnung nicht auf. Es ist nicht nur praktischer Art.

In der Praxis mag es sich ergeben, dass ein beliebiger Schlüssel zur Verteilung bestimmter Kosten geeignet ist und zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden, obwohl dieser Schlüssel in eben dem Falle aus sachlogischen Gründen nicht hätte angewendet werden dürfen. Für die industrielle Kostenrechnung gibt es für diese Erscheinung das Beispiel der sogenannten Seifenformel, mit der in der Seifenindustrie die Höhe des kalkulatorischen Unternehmerlohnes bestimmt wird, und die gänzlich ohne sinnvollen Zusam-

menhang zu der kalkulierten Grösse ist. [55]

Als häufigstes Beispiel für ein derartiges Vorgehen kann die in den meisten Bankkalkulationen bevorzugte Verwendung des Personalkostenschlüssels gelten, die oft keine andere Begründung hat, als den Umstand, dass es im Einzelfall umständlich sei, einen passenderen Schlüssel zu entwickeln. Häufig fehlt jede Zwangsläufigkeit im Entwicklungszusammenhang zwischen Personalkosten und den durch die Schlüsselung von diesen abhängigen Grössen.

Die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb der Kreissparkasse Saarbrücken kommt praktisch ohne irgendwelche Schlüsselungen aus. Die Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten enthalten beide eine Reihe von Schlüsselungen, jedoch sind diese meist als verursachungsgetreu und deshalb als richtig anzusehen. Immerhin erfolgt aber auch hier noch die Umlage einer ganzen Reihe von Erfolgsarten nach dem Personalkostenschlüssel, ohne dass die Gründe für die Wahl dieses Schlüssels einer ernsthaften theoretischen Kritik standhalten könnten. Sollte es praktisch möglich sein, für die hiervon betroffenen Kosten und Erlöse einen Weg zu direkter Verteilung oder passendere Schlüssel zu finden, so könnte die Exaktheit des gesamten Kalkulationssystems in Bezug auf die Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten zweifellos noch gesteigert werden.

B) Die Personalkostenstatistik der Kreissparkasse Saarbrücken als wichtigstes technisches Hilfsmittel der Ergebnisrechnung nach Stellen und der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten.

Alle bei der Kreissparkasse Saarbrücken möglichen und vorkommenden Tätigkeiten sind durch die Aufgliederung in sieben Grund- und zwei Zusatzsachgebiete einer dieser im 1. Abschnitt unter III erläuterten Sparten zuordenbar. Jeder Betriebsange-

---

55) Vgl. Mellerowicz, Konrad, Kosten und Kostenrechnung Band II, Berlin 1958, S. 49

hörige mit Ausnahme einiger weniger Mitarbeiter, deren Tätigkeit von vorneherein keinem Sachgebiet zugeordnet werden kann, erstellt einen täglichen Arbeitsnachweis. Der Nachweisbogen, auf dem täglich die abgeleistete Arbeitszeit aufzuzeichnen und in Fünf-Minuten-Abschnitten aufzugliedern ist, erstreckt sich über einen Zeitraum von jeweils einem halben Monat. Dabei ist das zur Verwendung gelangende DIN A 4-Formular senkrecht nach Tagen und waagerecht nach den neun Sachgebieten aufgeteilt. In die sich durch diese Aufteilung ergebenden Felder ist die tägliche Arbeitszeit, die in jedem Sachgebiet verbracht wurde, aufzuzeichnen. Der Durchschlag dieses Nachweisbogens ist so perforiert, dass er in Streifen, die sogenannten "Strichelstreifen" zertrennt werden kann. Dieser perforierte Streifen wird täglich abgetrennt und von dem Abteilungs- bzw. Zweigstellenleiter für die ihm unterstellten Betriebsangehörigen seiner Stelle gesammelt. Mit einer Vollständigkeitserklärung des Stellenleiters versehen, werden die Streifen täglich zur Überwachung an die Kostenrechnungsstelle gesandt, die die Übereinstimmung mit den am Monatsende einzureichenden Nachweisbogen (Originale) festzustellen hat. Diese Bogen-Originale addiert jeder Mitarbeiter zum Monatsende auf, schliesst sie ab und reicht sie unterschrieben auf dem gleichen Wege wie täglich die Streifen über den Stellenleiter an die Kostenrechnungsstelle ein. Gleichzeitig wird zum Monatsende von jedem Betriebsangehörigen für jedes von ihm berührte und im Tätigkeitsbogen aufgeführte Sachgebiet eine Zeichenlochkarte (sog. Strichelkarte) nach dem Mark-Sensing-Verfahren angefertigt. [56] Als Zeichenlochkarte ist sie lochkartentechnisch ohne weiteres verwertbar, denn die mit Graphit ausgeführten Eintragungen (Bleistift) werden in dem Locher direkt abgelesen und in Lochzeichen übersetzt. Die dann gelochte Mark-Sensing-Karte ist lochkartentechnisch im üblichen Verfahren verwertbar. Die Zeichenlochkarten enthalten Spalten für die Stammnummer, das ist die persönliche betriebsinterne Nummer jedes Betriebsangehörigen, für die Stellennummer, die dem Organisationsplan entspricht, für die

---

56) Vgl. Anlage Nr. II 1)

Nummer des Sachgebiets, für die aufgewendete Arbeitszeit in Fünf-Minuten-Abschnitten und für den Monat, innerhalb dessen die betreffende Tätigkeit ausgeübt wurde. Ausserdem ist auf der Lochkarte zu vermerken, ob es sich bei der bezeichneten Arbeit um die Ableistung von Überstunden handelt, die für die kalkulatorische Auswertung erst sekundär infrage kommen. Sie werden normalerweise auch nicht abgegolten.

Zur Zeit der Einführung des Kalkulationswesens bei der Kreissparkasse Saarbrücken wurden die Arbeitszeitnachweise in Form der Zeichenlochkarten täglich und ohne Zwischenschaltung der Nachweisbogen und Kontrollstreifen direkt auf Karten festgehalten und der Lochkartenstelle täglich zur Weiterbearbeitung eingereicht. Eine monatliche Addition manueller Art und Sammlung war damals nicht erforderlich und wegen der Aufteilung der gesamten Tätigkeiten in damals weit über hundert Einzelsachgebiete auch gar nicht möglich. [57] Wegen des Arbeitsumfangs, der dadurch in der Lochkartenabteilung anfiel (etwa 55 000 Lochkarten/Monat bei rund 600 Mitarbeitern gegenüber heute etwa 6 000 Lochkarten/Monat bei etwa 650 Mitarbeitern) und weil die Auswertung der täglichen Aufzeichnungen doch nur zum Monatsultimo erfolgte, wurde der Nachweisbogen mit den perforierten Streifen-Durchschlägen eingeführt.

Obwohl die Streifen wie die Bogen selbst in der Kostenrechnungsstelle z. Z. lediglich Kontrollzwecken dienen und nur die von den Betriebsangehörigen anhand der Bogen monatlich gefertigten Zeichenlochkarten (Strichelkarten) kalkulatorisch und maschinell ausgewertet werden, ist es nötig gewesen, einen täglichen Nachweis in Form von Streifen oder in sonst einer geeigneten Weise zu verlangen. Könnte mit der Erstellung der Nachweise durch die Betriebsangehörigen bis zum Monatsende gewartet werden, so besässen die Karten nicht mehr die gleiche Unmittelbarkeit und Aussagekraft, da dann die Versuchung naheliegen würde, die Arbeitszeit rückwirkend willkürlich zu "konstruieren". Dass die Streifen und Bogen selbst zur Zeit noch

---

57) Bezüglich der Untergliederung der Sachgebiete vgl. den 3. Abschnitt unserer Untersuchung unter II A sowie Anlage Nr. IV 1)

gar nicht ausgewertet werden, darf bei diesem Verfahren natürlich einem grösseren Personenkreis nicht bekannt werden.

Die Arbeitszeitnachweise stellen ausserdem auf dem Weg über die Kalkulation die Grundlage dar für die Aufteilung der Geschäftstätigkeit und des Jahresgewinns in den Sparverkehr und das übrige Geschäft, wobei zum Sparverkehr natürlich auch die Weitergabe der Spareinlagen in Darlehnsform usw. zu rechnen ist. Durch eine entsprechende Gruppierung der Sachgebiete 100 und 200 einerseits und 300 bis 700 andererseits bietet sich die Möglichkeit der Aufteilung des Gesamtgewinns in einen steuerfreien und einen steuerpflichtigen Teil entsprechend KWG § 25 und Körperschaftsteuer- und Gewerbesteuer-Gesetz. Es ist infolgedessen auch aus steuerlichen Gründen Wert darauf zu legen, dass die Gründe des Arbeitszeitnachweises, insbesondere für die Aufteilung in bestimmte Sachgebiete und die Fassung der Sachgebiete mit den daraus erwachsenden Möglichkeiten den Betriebsangehörigen nicht detailliert bekannt werden, um Manipulationen zu vermeiden. Das hier beschriebene Verfahren wird, soweit es der Gestaltung der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten dient, als Teilgrundlage für die Beanspruchung der partiellen Steuerfreiheit durch die Kreissparkasse Saarbrücken verwendet. [58)]

Aufgrund der von der Personalabteilung gelieferten Unterlagen aus der Gehaltsabrechnung fertigt die Lochkartenabteilung eine Aufstellung an, in der, nach Stammnummern geordnet, sämtliche Mitarbeiter mit wenigen Ausnahmen mit ihrem Bruttogehalt, Beiträgen zu Krankenkassen, mit Lohnzulagen und Sozialversicherungs-Arbeitgeberanteilen usw. erfasst sind. In jeder Zeile sind, ermittelt durch Division der Gesamtarbeitszeit des betreffenden Monats in Minuten, die Bruttopersonalkosten des Betriebs pro Minute für den jeweiligen Gehaltsempfänger errechnet und schriftlich ausgeworfen. Diese Auflistung wird als "Querrechnung" bezeichnet. Die monatliche Arbeitszeit schwankt entsprechend der Zahl der monatlichen Arbeitstage. Gewisse

---

58) Vgl. hierzu den 1. Abschnitt unter I, den 2. Abschnitt unter III C sowie den Schlussabschnitt unter I.

Schwankungen sind ausserdem dadurch möglich, dass Mitarbeitern unbezahlter Urlaub gewährt wurde, der in die Arbeitszeitnachweise nicht mitaufzunehmen ist. Dagegen sind die sog. Leerzeiten, Rüstzeiten usw. in die individuellen Arbeitszeitnachweise mitaufzunehmen und sachgebietsmässig zuzuteilen. Durch Koppelung der mit dem individuellen Bruttoaufwand pro Minute und Mitarbeiter ausgestatteten Karten mit den Zeichenlochkarten der Arbeitszeitnachweise jedes Betriebsangehörigen, die in der Zwischenzeit gelocht wurden, ist es nun möglich, im Lochkartenverfahren festzustellen, welchen Betrag die Tätigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters in jedem von ihm berührten Sachgebiet gekostet hat.

Die Lochkartenabteilung fertigt nach der sogenannten "Querrechnung" noch folgende Auswertungslisten an.

1. Eine Zusammenstellung der persönlichen Arbeitszeiten jedes Mitarbeiters in ihrer Verteilung auf die einzelnen Sachgebiete, in denen er tätig gewesen ist. Hauptgliederungsgesichtspunkte bei dieser sogenannten "Nullkontrolle" ist die Stammnummer. Eine Untergliederung erfolgt bei dieser Auswertung nicht. Die Nullkontrolle enthält keinerlei Angaben über die Kosten, sondern nur über die abgeleisteten Zeiten in Minuten, während welcher durch jeden Mitarbeiter in den einzelnen Sachgebieten gearbeitet worden ist.

2. Eine Zusammenstellung der persönlichen Kosten jeder Stelle. Hauptgliederungsgesichtspunkt ist die Stellennummer entsprechend dem Organisationsplan der Sparkasse, Untergliederungsgesichtspunkt ist die Nummer des Sachgebiets, in dem von jedem in der Stelle tätigen Mitarbeiter gearbeitet wurde. Es werden also die persönlichen Kosten jeder Stelle, nach Sachgebieten gegliedert, dargestellt.

3. Eine Zusammenstellung wie unter 2. beschrieben, jedoch erfolgt hier eine Zwischenaddition nach den Stellen der Hauptstelle und den Zweigstellen. Innerhalb der Stellen erfolgt auch hier eine Gliederung nach Sachgebieten. Innerhalb

der Sachgebiete wiederum erfolgt eine Untergliederung nach persönlichen Stammnummern. - Der Grund für diese 3. Auswertung liegt in der Erstellungsweise der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, die für die Hauptstelle einerseits und die Summe der Zweigstellen andererseits getrennt durchgeführt wird.

4. Eine Zusammenstellung der persönlichen Kosten, die in jedem einzelnen Sachgebiet entstanden sind. Hauptgliederungsgesichtspunkt ist die Nummer der Sachgebiete. Eine Untergliederung erfolgt nicht, es wird lediglich eine Ordnung der Mitarbeiter nach Stammnummern in dieser Auswertungsliste vorgenommen. Dadurch wird dargestellt, welche persönlichen Kosten dem Gesamtinstitut in jedem Sachgebiet entstanden sind.

Durch die verschiedenen Zusammenstellungen und Auswertungen der im Grunde gleichen Aussagen ist eine gute Abstimmungsmöglichkeit gegeben. Eine weitere Kontrollmöglichkeit besteht darin, dass eine Tätigkeit in bestimmten Sachgebieten durch die Angehörigen verschiedener Stellen theoretisch ausgeschlossen ist. Liegt für solche Stellen auf dem betreffenden Sachgebiete dennoch eine Meldung vor, so ist beim Verfassen der Nachweisbogen oder der Zeichenlochkarten ein Fehler unterlaufen. So ist es z. B. ausgeschlossen, dass Angehörige der Auslandsabteilung im Spargeschäft gearbeitet haben. Meldungen mit der Stellennummer der Auslandsabteilung über Tätigkeitszeiten im Sachgebiet 100 sind mit Sicherheit falsch.

Eine vollständige, lückenlose Kontrolle besteht auf diese Weise natürlich nicht, weil bei verschiedenen Abteilungen und bei den Zweigstellen die Möglichkeit besteht, dass ihre Angehörigen in verschiedenen Sachgebieten gearbeitet haben. Eine solche totale Kontrolle ist nicht möglich; die Sicherheit kann letztlich nur durch Stichproben und persönliche Rückfragen im Einzelfall erhöht werden. Der Zusammenfassung der kalkulatorischen Personalkosten nach Stellen dient die Aufteilung der aus der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb übernommenen "peri-

odisierten" Lohn- und Gehaltskosten. Diese sind um die Gehälter der wenigen Mitarbeiter, die am Tätigkeitsnachweis nicht teilnehmen, sowie um die Monatsanteile am 13. und 14. Gehalt, und um gewisse Sozialleistungen höher als die Personalkosten aufgrund der Lochkartenauswertung.

Bevor andere Kostenarten entsprechend den persönlichen Kosten auf die Stellen umgelegt werden, erfolgt in der Kostenrechnungsstelle noch eine Aufteilung der persönlichen Kosten der Zweigstellenabteilung. Die Kosten dieser, nur für die Zweigstellen, nicht aber für den Gesamtbetrieb tätigen nicht Einlagen verwaltenden Stellen werden nur auf die Zweigstellen im Verhältnis von deren persönlichen Kosten umgelegt.

Somit ergibt sich ein Verhältnis, das, als Verhältnis 9 bezeichnet, im weiteren Verlauf der Ergebnisrechnung nach Stellen und nach Sachgebieten als Schlüssel zur Verteilung mehrerer Erfolgsarten verwendet wird. [59]

---

59) Ein ähnliches Modell beschreibt übrigens auch Zimmerer. Allerdings verbindet Zimmerer dort die Arbeitszeitnachweis-Lochkarte nicht mit der lochkartenmässigen Gehaltsabrechnung durch die Personalabteilung. Ausserdem verwendet er in seinem Modell diese Auswertung lediglich für die Abteilungskostenrechnung. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt/Main 1956, S. 121 ff.

C) Der Ablauf der Ergebnisrechnung nach Stellen

Die Ergebnisrechnung nach Stellen der Kreissparkasse Saarbrücken stellt im Sinne Kaminskys eine erfolgsrechnerische Leistungsgruppenrechnung dar. Unter Leistungsgruppen sind dabei die Einlagen verwaltenden Stellen zu verstehen, also die Zweigstellen, die Bankabteilung, die Sparabteilung und die Treuhandabteilung. Nur für diese Einlagen verwaltenden Stellen kann man bei der Ergebnisrechnung nach Stellen von einer Erfolgsrechnung sprechen. Für die übrigen Stellen, wir wollen sie Hilfsstellen nennen, handelt es sich hier dagegen um eine reine Kostenrechnung. Diesen Hilfsstellen werden lediglich die reinen Arbeitsentgelte gutgebracht (Provisionen), die bei der Mehrzahl dieser Stellen gleich Null sind. Der daher fast stets resultierende Kostenüberschuss dieser Stellen wird auf die Einlagen verwaltenden Stellen umgelegt.

Die Ergebnisrechnung nach Stellen ist in zwei grosse Abschnitte unterteilt:

Im ersten werden jeder Stelle, ob Einlagen verwaltender Stelle oder Hilfsstelle, die auf sie entfallenden persönlichen und sächlichen Verwaltungskosten, die Zins- und Provisionskosten, sowie die Zins- und Provisionserträge angerechnet. Das Ergebnis dieser Zuteilung ist die Ermittlung eines vorläufigen Kosten- oder Erlösüberschusses pro Stelle.

Im zweiten Abschnitt werden die vorläufigen Kosten- oder Erlösüberschüsse der Hilfsstellen auf die Einlagen verwaltenden Stellen nach einigen Grundsätzen verteilt, die noch näher dargestellt werden müssen.

a. Die Ermittlung der vorläufigen Kosten- bzw. Erlösüberschüsse der Stellen.

1. Die Behandlung der persönlichen Verwaltungskosten in der Stellenrechnung. - Vorblatt 1 -

Aufgrund der im 2. Abschnitt unter II B beschriebenen Auswertungen, die die Lochkartenstelle der Kalkulationsstelle

liefert, erfolgt eine Aufzeichnung der persönlichen Verwaltungskosten lt. Zeichenlochkarten je Stelle. Diese sogenannten "gestrichelten" persönlichen Verwaltungskosten einer bestimmten Hilfsstelle, der Zweigstellenabteilung, werden, wie auch schon im vorhergehenden Abschnitt kurz angedeutet, den Zweigstellen im Verhältnis von deren persönlichen Verwaltungskosten (lt. Zeichenlochkarten) zugeschlagen. Dadurch wird dem Wesen der Zweigstellenabteilung Rechnung getragen, die lediglich der Betreuung der Zweigstellen von der Hauptstelle aus dient.

Hiernach wird das prozentuale Verhältnis der persönlichen Verwaltungskosten der Stellen errechnet. Die Verteilung auf die Stellen geht aus den Zeichenlochkarten hervor, in denen jeder Mitarbeiter seine Zeitaufschreibungen zusammengefasst hat. Die so erhaltene Schlüsselgrösse wird mit dem terminus technicus "Verhältnis 9" bezeichnet und dient im weiteren Verlauf als wichtigster Verteilungsmassstab der Ergebnisrechnung nach Stellen. [60]

Im Verhältnis 9 werden die effektiv gezahlten Löhne und Gehälter der Sparkasse auf die Stellen verteilt. Diese weichen, wie oben beschrieben, von den "gestrichelten" Löhnen und Gehältern ab, und zwar in der Regel um 35 bis 40 %. Dabei ist zu beachten, dass in der Gesamtbetriebskalkulation bereits eine Bereinigung stattgefunden hat, in der Weise, dass Sonderzahlungen, die in grösseren als monatlichen Intervallen anfallen (z. B. die am 1. März, 1. Juni, 1. September und 1. Dezember gezahlten Anteile am 13. und 14. Gehalt) auf die zwölf Monate des Jahres verteilt wurden.

Ein Teil der Angestellten der Sparkasse nimmt an den Zeitaufschreibungen nicht teil. Dazu gehören die Mitglieder der Spar-

---

60) Wie noch gezeigt wird, ist das sog. "Verhältnis 9" nicht mit der endgültigen Verteilung der Personalkosten identisch. Als Schlüssel ist es jedoch besser als die endgültige Personalkostenverteilung geeignet, da es dem Verursachungsprinzip mehr entspricht.

kassenleitung sowie sämtliche Arbeiter, Kraftfahrer usw. In allen diesen Fällen ist die Zurechnung der entstehenden Personalkosten auf Kostenstellen und Sachgebiete nicht im einzelnen durchführbar, es kann aber unterstellt werden, dass sie sich im gleichen Verhältnis aufgliedern wie der grosse Block der originär erfassten Arbeitszeiten bzw. Personalkosten.

Gewisse Personalkosten werden den sie verursachenden Stellen direkt und in der effektiv angefallenen Höhe belastet. Dies sind insbesondere die den Kassierern monatlich gewährten Fehlgeldzulagen und die Gehälter bzw. Löhne der Reinmachefrauen der Zweigstellen, die den Stellen zugeteilt werden, bei denen die betreffenden Mitarbeiter beschäftigt sind.

Die von jeder der vier Kreditabteilungen im Treuhandgeschäft (Sachgebiet 500) geleistete Arbeitszeit wird sodann zu der von den betreffenden vier Abteilungen insgesamt geleisteten Arbeitszeit in Beziehung gesetzt. Ein entsprechender Anteil an den persönlichen Verwaltungskosten dieser vier Kreditabteilungen wird der Treuhandabteilung angelastet. Diese Überwälzung geschieht, weil aus organisatorischen Gründen zur Zeit einige Aufgaben der Treuhandabteilung in den vier Kreditabteilungen mitbearbeitet werden. Eine Ertragsverrechnung, die die Leistungskontrolle stören würde, erfolgt hier ebenso wenig wie bei der Umlage der Kosten der Zweigstellenabteilung auf die Zweigstellen.

Eine Queraddition ergibt auf Vorblatt 1 die endgültigen, auf die Stellen entfallenden persönlichen Verwaltungskosten, die in den "Ergebnisrechnung-nach-Stellen" - Bogen einzutragen sind.

2. Die Behandlung der sächlichen Verwaltungskosten in der Stellenrechnung. - Vorblatt 2 -

Die Mehrzahl der sächlichen Verwaltungskosten der Zweigstellen wird diesen direkt zugeteilt. Dazu gehören die kalkulatorischen Kosten für Eigenmiete, die Kosten für Fremdmiete, Elektrizität, Gas, Wasser, Telefon, Porti. Die Zuteilung

erfolgt anhand einer von der Verwaltungsabteilung monatlich erstellten Meldung in Listenform. Grundlage sind die bei den einzelnen Zweigstellen im Laufe des Monats angefallenen Ausgaben. - Die der Hauptstelle zustehenden Kosten für Eigen- und Fremdmiete, für Strom, Gas, Wasser, Telefon und Porti werden den einzelnen Stellen der Hauptstelle im Verhältnis 9, also nach Massgabe von deren Mitarbeiterzeitaufschreibungen angelastet.

Die sächlichen Verwaltungskosten für die Lochkartenmaschinen, also Maschinenmiete, sowie Lochkarten- und Vordruckkosten werden nur der Lochkartenabteilung belastet. Alle übrigen sächlichen Verwaltungskosten, also insbesondere sächliche Kosten für Reinigung, allgemeine Vordrucke usw. werden auf sämtliche Stellen (auch die Zweigstellen) im Verhältnis 9 umgelegt. Die Kosten werden der Gesamtbetriebskalkulation entnommen.

Das von Zimmerer vorgeschlagene Verfahren für die Umlage von Kosten für Büromaterial halten wir für zu umständlich und nicht lohnend. Die Bestände an Büromaterial und die hierfür anfallenden Kosten sind heute im Verhältnis zu den übrigen stark gestiegenen sächlichen Verwaltungskosten so gering, dass eine monatliche Bestands- und Verbrauchskontrolle nicht lohnen würde. [61] Hiernach findet für die sächlichen Verwaltungskosten eine ebensolche Ermittlung und Umlage des Treuhandgeschäftsanteils der vier Kreditabteilungen statt, wie oben für die persönlichen Verwaltungskosten beschrieben. Massgebend ist auch hier der Anteil der von den vier Kreditabteilungen im Sachgebiet 500 aufgezeichneten ("gestrichelten") Arbeitskosten, an den gesamten "gestrichelten" persönlichen Verwaltungskosten dieser Stellen. Eine Queraddition ergibt auf Vorblatt 2 sodann die endgültigen, auf die Stellen entfallenden sächlichen Verwaltungskosten, die in den "Ergebnisrechnung-nach-Stellen" - Bogen einzutragen sind.

---

61) Vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Ffm. 1956, S. 124

3. Die Behandlung der Zinskosten und der Zinserträge in der Stellenrechnung. - Vorblatt 3 -

Für die Aufteilung der Zinsen auf die Stellen ist die Berechnung verschiedener Verhältnisgrössen erforderlich. Dabei wird überwiegend auf Zahlenwerte zurückgegriffen, die bereits für innerbetriebliche statistische Untersuchungen ermittelt wurden, sowie auf Unterlagen zur Erstellung des Monatsausweises, der der bundesdeutschen Bankenstatistik (BaSta) in etwa entspricht. Auch hier sind also keine besonderen umfangreichen Erhebungen für die Kalkulation erforderlich.

Es handelt sich um die folgenden Relationen:

Verhältnis 1: Verteilung der Spareinlagen auf die Zweigstellen und die Sparabteilung der Hauptstelle.

Verhältnis 2: Verteilung der Giroeinlagen auf die Zweigstellen und die Bankabteilung der Hauptstelle.

Verhältnis 3: Verteilung der Festgeld- und Kündigungsgeldeinlagen (der sog. Depositen) auf die Zweigstellen und die Bankabteilung der Hauptstelle.

Verhältnis 2 + 3: Verteilung der Giroeinlagen + Festgeldeinlagen + Kündigungsgeldeinlagen (insgesamt der Nicht-Spareinlagen) auf die Zweigstellen und die Bankabteilung der Hauptstelle.

Die einzelnen, nach diesen Verhältniszahlen umzulegenden Zinsen sind folgende:

a) Zinserlöse

Im Verhältnis 1 werden die folgenden Zinserlöse verteilt:

1. Zinsen für die Liquiditätsguthaben der Sparkasse bei der Girozentrale
2. Zinsen für Darlehen gegen Hypotheken
3. Zinsen für sonstige Darlehen
4. Zinsen für Kommunaldarlehen, also Darlehen an die öffentliche Hand bzw. von der öffentlichen Hand verbürgte Darlehen

5. Zinsen für mittelfristige Darlehen
6. Zinsen für kurzfristige Darlehen gegen Schuldscheine
7. Zinsen für Festgeldguthaben der Sparkasse bei der Girozentrale, soweit diese Festgelder aus Spareinlagen finanziert sind

Bei allen diesen Zinserlösarten ist durch die früher erwähnte Kontingentsberechnung einwandfrei nachweisbar, dass die entsprechenden Aktivposten aus Spareinlagen finanziert wurden. Nur bei den Festgeldguthaben der Sparkasse ist eine Sonderbehandlung erforderlich, die weiter unten beschrieben ist. [62] Die Umlegung dieser Zinserlöse im Verhältnis 1 der Spareinlagen ist somit vorbehaltlich der weiter unten angebrachten Bemerkungen gerechtfertigt.

Im Verhältnis 2 + 3 der sonstigen Einlagen werden die folgenden Zinserlöse verteilt:

1. Zinsen für eigene Wertpapiere der Sparkasse
2. Zinsen für Festgeldguthaben der Sparkasse bei der Girozentrale, soweit diese Festgeldguthaben aus sonstigen Einlagen finanziert sind
3. Zinsen für Diskontwechsel
4. Zinsen für Kaufkredite
5. Zinsen für Kontokorrentkredite
6. Zinsen für Guthaben der Sparkasse auf dem laufenden Konto bei der Girozentrale

Bei diesen Zinserlösen ist durch die monatliche Kontingentsberechnung nachweisbar, dass die entsprechenden Aktivposten aus sonstigen Einlagen (Giroeinlagen und Festgeldeinlagen seitens der Kundschaft) stammen. Die Umlage dieser Zinserlöse im Verhältnis 2 + 3 ist somit gerechtfertigt. Die Zinserlöse für Guthaben bei anderen Geldanstalten werden in der Ergebnisrechnung nach Stellen voll der Bankabteilung gutgebracht, einmal, weil sie als aus sonstigen Einlagen stammend angesehen werden und ihre Bearbeitung voll bei der Bankabteilung liegt, zum anderen, weil ihre Bedeutung verhältnismässig gering ist. Gegen dieses Verfahren lässt sich einwenden, dass die Herkunft dieser Mittel nicht unbe-

---

62) Vgl. Seite 87

dingt bei den sonstigen Einlagen liegen muss. Ausserdem lässt sich bemerken, dass Werterlöse nicht der Stelle zugeordnet werden müssen, die die Betriebskosten, die die Verwaltung der Guthaben verursacht, trägt. Angesichts der geringen materiellen Bedeutung dieser Einwände brauchen wir sie nicht weiter zu verfolgen. Sollten künftig diese Erlöse jedoch grösseren Umfang annehmen, so sind eingehendere Untersuchungen über die Mittelherkunft angezeigt. Die Zinserlöse aus dem Treuhandgeschäft werden voll der Treuhandabteilung gutgeschrieben.

Bei der Ermittlung der Zinsen für Festgeldguthaben der Sparkasse bei der Girozentrale wird so verfahren, dass von den gesamten Festgeldguthaben, die laut der monatlichen Kontingentsberechnung aus Spareinlagen finanziert sind, die aber entsprechend ihrer Laufzeit usw. unterschiedlich verzinst sind, die am höchsten verzinslichen Gruppen als aus Spareinlagen stammend angesehen werden. Dieses Verfahren ist mit der Längerfristigkeit der höher verzinslichen Festgeldguthaben bei der Girozentrale und der gleichzeitigen Längerfristigkeit der Spareinlagen zu begründen. Dabei ist von Monat zu Monat natürlich kontinuierlich zu verfahren. Durch dieses Verfahren ergibt sich ein relativ höherer Zinserlös im Sachgebiet 200 (Anlage von Spargeldern). Wie aus dem bisher Gesagten hervorgeht, werden in dem von uns behandelten Rechnungssystem die Erlöse aus sämtlichen Aktiven nach Grundsätzen auf die Stellen verteilt, die sich aus der Zusammensetzung der Passiven ergeben.[63] Gegen ein solches Verfahren lässt sich der Einwand eines fehlenden Verursachungszusammenhangs erheben. Denn die Erlöse werden nicht im gleichen Mass den Stellen gutgebracht, die sie erzielt haben bzw. in deren Einzugsbereich die betreffenden Debitoren sich befinden. Insofern ist der obige Einwand durchaus berechtigt, doch ergeben

63) Vgl. Kolbeck, Heinrich, Die theoretischen Grundlagen des Betriebsvergleichs bei Sparkassen, Berlin 1959, S. 231

sich andererseits viele Gründe für dieses Verfahren, die praktischer Art sind, und denen deshalb der Vorzug gegeben wurde. Grundsätzlich bieten sich einer Kalkulation drei Möglichkeiten, dieses Problem der Kosten- und Erlösverteilung zu lösen:

Man kann für die Kalkulation die Verteilung der Kosten und Erlöse an der Aktivseite oder an der Passivseite orientieren. Man kann drittens auch die Verteilung der Kosten an der Passivseite, die der Erlöse an der Aktivseite ausrichten. Im dritten Fall z. B. würden die Zinskosten auf die Stellen im Verhältnis der von ihnen verwalteten Einlagen, die Zinserlöse im Verhältnis der von ihnen (oder in ihrem Einzugsgebiet) herausgelegten Kredite zugerechnet.

Theoretisch hat jedes dieser drei möglichen Verfahren seine Vorzüge. Die Kreissparkasse Saarbrücken hat das zweite aus praktischen Überlegungen heraus gewählt. Es waren dies im wesentlichen die folgenden:

1. Im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit einer Sparkasse steht traditionsgemäss die Sammlung und Verwaltung von Einlagen, insbesondere natürlich von Spareinlagen. Für eine Sparkasse sind infolgedessen auch von einer Erfolgsanalyse, die sich in ihrer Technik überwiegend auf die Struktur der Passivseite der Bilanz stützt, die wertvolleren Ergebnisse zu erwarten. Obgleich es aufgrund eines exakt eingehaltenen Kontonummernsystems und mit Hilfe von Lochkarten technisch ohne weiteres möglich ist, trotz zentraler Buchführung und weitgehend zentraler Kreditbearbeitung die regionale Zugehörigkeit jedes Kunden zu einer bestimmten Zweigstelle oder der Hauptstelle zu bestimmen und damit auch die Zinsen und sonstigen Erlöse den betroffenen Stellen der Aktivseite entsprechend genau zuzuordnen, erfolgt dennoch die Verteilung der Erlöse auf der Grundlage der Einlagenstruktur.

2. Einer der umstrittensten Aspekte der bisher bekannten

Verfahren von Filialkalkulationen war stets die Frage des Verrechnungszinssatzes zwischen den Filialen, die überwiegend Einlagen sammeln und denen, die überwiegend im Kreditgeschäft tätig sind. Die Gestaltung dieses Zinssatzes, über dessen Höhe besonders die beteiligten Filialleiter stets unterschiedlicher Meinung waren, entschied oft über die, rechnerische, Rentabilität der Filiale. Da die Zweigstellen an dem Mass der Erfüllung ihrer Einlagensammlungs-Funktion gemessen werden, kommt durch die Wahl des Saarbrücker Massstabs ein Erlösausgleich nicht mehr in Frage. Der gleiche Effekt wäre übrigens auch mit dem ersten der oben angeführten Verfahren erzielbar gewesen, wenn Kosten und Erlöse ausschliesslich auf der Grundlage der Aktivseite, also der Mittelanlage, verteilt würden. [64)]

3. Dieses Verfahren erscheint für zwischenbetriebliche Vergleiche besser geeignet als die beiden anderen weiter oben bezeichneten Verfahren. Als gegebene Vergleichspartner für eine mit zahlreichen Zweigstellen arbeitende Kreissparkasse bieten sich für die Zweigstellen die Volksbanken und Raiffeisenkassen an den Niederlassungsorten der Zweigstellen an. Dieses sind ihre Wettbewerbspartner. Bei diesen Vergleichspartnern, die in den weitaus meisten Fällen selbständige Kreditinstitute und keine Zweigstellen oder Niederlassungen grösserer Institute sind, ist den Aktiven durch die Höhe und Zusammensetzung der Einlagen fast stets eine Grenze gesetzt. Das von der Kreissparkasse Saarbrücken gehandhabte Verfahren mit seiner Orientierung an den Passiven wahrt also die unerlässliche Vergleichbarkeit, indem es die Ertragsfähigkeit der Zweigstellen an ihrem Einlagenbestand misst.

---

64) Vgl. hierzu auch Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan, 1955, S. 215, sowie
Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Ffm. 1956, S. 113

Eine Betrachtung der Ertragskraft der Zweigstellen nach aktivischen Kriterien, also gemessen etwa an der Höhe der Erlöse, wie es die Aufgabe einer Filialkalkulation im herkömmlichen Sinne ist, ist für eine Sparkasse weniger sinnvoll, da Sparkassen bei der Einrichtung und Aufhebung von Zweigstellen sich nicht alleine nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien richten dürfen, wie auch an anderer Stelle bereits gesagt wurde.

4. Dieses Verfahren hat den Vorteil der Einfachheit für sich. Für den praktischen Erfolg jedes Kalkulationsverfahrens ist letzten Endes stets die Durchführbarkeit entscheidend. Es spricht für sich, dass die gesamten Rechnungen der Kostenrechnungsstelle der Kreissparkasse Saarbrücken, von der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb bis hin zur Ergebnisrechnung nach Sachgebieten von einer Arbeitskraft innerhalb von etwa drei Wochen durchgeführt werden können.

b) Zinskosten

Die Zinsen für Spareinlagen werden im Verhältnis 1 der Verteilung der Spareinlagen auf Zweigstellen und die Sparabteilung als entsprechende Einlagen verwaltende Stelle der Hauptstelle umgelegt. Es erfolgt, wie entsprechend auch bei den Zinserlösen, keine Berücksichtigung der verschiedenen verzinslichen Arten von Spareinlagen. Es kann theoretisch also z. B. geschehen, dass eine Zweigstelle A relativ mehr hoch verzinsliche langfristige Spareinlagen verwaltet als die Zweigstelle B, so dass der Zweigstelle A kalkulatorisch auch höhere Zinskosten angelastet werden müssten. Dennoch wird die Zuteilung der Zinskosten wie die der Zinserlöse vom absoluten Gesamtbestand der Zweigstelle an Spareinlagen abhängig gemacht, weil die Zusammensetzung der Spareinlagen hinsichtlich Fristigkeit und Verzinslichkeit erfahrungsgemäss bei den meisten Zweigstellen die gleiche ist. Es wird abzuwarten sein, ob durch die Einführung des prämienbegünstigten Sparens in dieser Hinsicht eine Änderung eintreten wird. Die hier angeschnittene Frage verliert an Bedeutung, da auch die Zinserlöse

nach dem absoluten Gesamtspareinlagenbestand der Zweigstellen verteilt werden: wurden einer Zweigstelle relativ zu wenig Zinskosten belastet, so erhält sie infolgedessen auch relativ zu wenig Zinserlöse, denn es darf wohl unterstellt werden, dass die langfristigsten (höchstverzinslichen) Spareinlagen auch in höchstverzinslichen Ausleihungen angelegt sind. Vor- und Nachteile dieses Verfahrens heben sich also bei Berechnung einer Bruttozinsspanne weitgehend auf. Die Verteilung der Verwaltungskosten der verschiedenen Spareinlagenarten und ihnen gegenüberstehenden Ausleihungen berücksichtigt zur Zeit diese Zusammenhänge noch nicht. Im übrigen ist die Zusammensetzung der Spareinlagen jeder Stelle nach Zinssätzen der Kostenrechnungsstelle jederzeit bekannt, so dass eine völlig genaue Zuteilung der Zinskosten möglich wäre, wenn die bisher erzielte Genauigkeit nicht mehr ausreichen sollte. Die Zinskosten für Giroeinlagen werden im Verhältnis 2 der Verteilung der Giroeinlagen auf die Zweigstellen und die Bankabteilung der Hauptstelle als entsprechende einlagenverwaltende Stelle umgelegt. Die Zinsen für Festgeldguthaben der Kundschaft (sog. Depositen) und für Kassengutscheine [65] werden im Verhältnis 3 der Depositen auf die Zweigstellen und die Bankabteilung verteilt. Die Zinskosten für Bankkredite der Sparkasse bei anderen Kreditinstituten werden voll der Bankabteilung belastet, die, wie oben bereits erwähnt, umgekehrt auch sämtliche Zinserlöse für Guthaben bei anderen Geldanstalten erhält. Beide Erfolgsarten, Zinskosten wie Zinserlöse aus Kontobeziehungen mit anderen Kreditinstituten sind relativ unbedeutend. Zinskosten im Treuhandgeschäft (Verzinsung der durch die Kreissparkasse Saar-

65) Kassengutscheine wurden bisher anonym durch saarländische Kreditinstitute ausgegeben und zur Anlage sog. "schwarzer Steuergelder" verwendet. Der Abzug der Kapitalertragsteuer als Ausgleich für die entfallende Einkommensteuer bzw. KSt erfolgt durch das ausgebende Kreditinstitut. Den Besitzern solcher Mittel ist dadurch Gelegenheit geboten, diese schwarzen Steuergelder legal anzulegen. Nach dem wirtschaftlichen Anschluss der Saar an die Bundesrepublik laufen diese Kassengutscheine aus.

brücken verwalteten Treuhandmittel gegenüber dem Treugeber, zumeist der Landesregierung) werden voll der Treuhandabteilung belastet, die mit der Verwaltung der entsprechenden Mittel befasst ist, und der entsprechend auch die betreffenden Erlöse zugeflossen sind.

Eine Queraddition ergibt auf Vorblatt 3 sodann die endgültigen, auf die Einlagen verwaltenden Stellen entfallenden Zinskosten und Zinserlöse, die getrennt in den "Ergebnisrechnung-nach-Stellen"-Bogen einzutragen sind.

4. Die Behandlung der Provisionskosten und der Provisionserlöse in der Ergebnisrechnung nach Stellen. - Vorblatt 4 -

Wie für die Zinsen und die Verwaltungskosten ist auch für die Zuteilung der Provisionskosten und der Provisionserlöse auf die Stellen die Berechnung verschiedener Verhältnisse erforderlich. Allerdings sind bei der Verteilung der Provisionen in hohem Grade einige Forderungen erfüllt, die vor allem durch Schönpflug und Kaminsky, aber auch von anderer Seite erhoben wurden, und die auch wir an dieser Stelle unterstützen wollen. Schönpflug und Kaminsky verlangen sinngemäss etwa das Folgende [66]:

Das oberste Prinzip bei der Verteilung der Kosten und auch der Erlöse sollte die direkte Zuordnung sein. Das heisst, Kosten und Erlöse sollen ohne Hilfe von Schlüsseln in absoluten Beträgen den Stellen zugeteilt werden, die sie verursachten. Ist das nicht möglich, oder, was realistischer ist, mit zu hohem Arbeitsaufwand verbunden, so darf mit Schlüsseln gearbeitet werden. Kaminsky unterschied dabei elektive und kumulative Schlüsselung. Elektive Schlüsselung bedeutet Anwendung zahlreicher, auf die entsprechende Kosten- und Erlösart speziell zugeschnittener Schlüssel. Diese Methode ist genau, aber schwer durchzuführen und teuer. Kaminsky hält sie zur Leistungs-

66) Vgl. Schönpflug, F., Die bankbetriebliche Abteilungskalkulation. In Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1933, S. 101, zitiert nach Kaminsky s. u.
Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim 1955 S. 95 ff.

kontrolle für erforderlich. [67]

Kumulative Schlüsselung bedeutet Auswahl eines oder nur weniger Schlüssel zur Verteilung der Kosten und Erlöse. Diese Methode ist im Gegensatz zur ersten ungenau, aber praktisch und billig. Nach Kaminsky ist sie aber für die Zwecke einer Erfolgsrechnung z. B. völlig ausreichend. [68]

Die Entscheidung zwischen diesen beiden Schlüsselmethoden (Verteilungsmethoden), darüber herrscht Einigkeit, sollte so fallen, dass kumulative Schlüsselung nur dort verwendet wird, wo elektive Schlüsselung unmöglich oder unpraktisch oder unnötig erscheint, weil z. B. keine völlige Exaktheit verlangt wird. Im übrigen sollte, wie oben bereits gesagt, Schlüsselung überhaupt nur dort Raum greifen, wo eine direkte Zuteilung ausgeschlossen ist.

Wir wollen elektive und kumulative Methode und die Methode der direkten Zuordnung als konkurrierende Verfahrensweisen ansehen, zumal das Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken fortlaufend Erfolgsrechnung und Leistungsüberwachung in sich vereint. Zur Verteilung der Provisionskosten und Provisionserlöse (Arbeitsentgelte) werden monatlich die folgenden Schlüssel (Verhältnisse) durch die Kostenrechnungsstelle ermittelt. Sie sind, da sie auf den tatsächlichen Leistungsmengen der Periode aufbauen, weitgehend verursachungsgetreu. Eine Ausnahme hierzu bildet lediglich die erstgenannte Schlüsselgrösse. Sie entstammt eindeutig der Wertsphäre und wird zur Verteilung von Betriebserlösen verwendet. Wir sind der Auffassung, dass eine Verteilung aufgrund der Betriebskosten angebracht wäre. Diese dürften in ihrem Anfall weitgehend dem Postenanfall entsprechen. Eine weitere Möglichkeit, die technisch ohne Schwierigkeiten realisiert werden könnte, wäre die Führung getrennter Provisionserlöskonten für jede Zweig-

---

67) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan, 1955, S. 97

68) ebenda

stelle. Da die Devisenprovision aber wertumsatzorientiert ist und sich ausserdem grossen Teils aus sog. Minimum-Beträgen zusammensetzt, würde eine derartige Verteilung dem Verursachungsprinzip nicht gerecht werden. Bei den übrigen nachstehenden Verhältniszahlen ist allerdings dem Verursachungsprinzip Rechnung getragen.

Verhältnis 5 — Verteilung der DM-Verkaufsbeträge auf die Zweigstellen und bei der Hauptstelle auf die Bankabteilung als bearbeitende Stelle.

Verhältnis 6 — Verteilung des Kontokorrent-Soll-Umsatzes auf die Zweigstellen und bei der Hauptstelle auf die Bankabteilung als bearbeitende Stelle.

Verhältnis 7 — Verteilung der bearbeiteten und gebuchten Posten im Kontokorrentverkehr auf die Zweigstellen und bei der Hauptstelle auf die Bankabteilung als die bearbeitende Stelle.

Verhältnis 8 — Verteilung der Wechselinkassi (Stückzahl) auf die Zweigstellen und bei der Hauptstelle auf die Bankabteilung als einziehende Stelle.

Verhältnis 10 — Verteilung der Scheckinkassi (Stückzahl) auf die Zweigstellen und bei der Hauptstelle auf die Bankabteilung als einziehende Stelle.

Die einzelnen, nach diesen Verhältnissen umzulegenden Provisionskosten und Provisionserlöse sind die folgenden:

a) Provisionserlöse

Im Verhältnis 5 wird die Provision aus DM-Verkäufen als im Saarland bisher überwiegende Devisengattung umgelegt.

Im Verhältnis 6 wird die Umsatzprovision, die im Saarland stets vom Sollumsatz abzüglich Frankoposten berechnet wurde, und nicht, wie in der übrigen Bundesrepublik üblich, von der grösseren Kontoseite abzüglich Frankoposten, umgelegt.

Im Verhältnis 7 wird die Kontoführungsgebühr umgelegt.

Im Verhältnis 8 wird die Wechseleinzugsprovision und im

Verhältnis 10 die Scheckeinzugsprovision umgelegt. Die Hauptstellenanteile entfallen bei allen diesen umzulegenden Provisionen stets auf die Bankabteilung als bearbeitende Stelle. Diese fünf Provisionsarten werden somit nach elektiven Schlüsseln verteilt. Alle übrigen Provisionserlöse werden in der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken anhand der Buchungsbelege den Stellen direkt zugeordnet, die sie vereinnahmen, d. h. die Gegenleistung erbringen. Es sind dies, um nur einige aufzuzählen:

Avalprovision
Diskontwechselprovision (ausschl. für Wechselabteilung)
Darlehnsprovision
Effektenprovision (ausschl. Wertpapier- und Depotabteilung)
Schrankfächergebühr
Wertschätzungsprovision
Provision im Sparverkehr
Devisenverkehrsprovision (ausschl. Auslandsabteilung)
Provision für Verkauf anderer Sorten (ausschl. Bankabt.)
Provision für die Verwaltung treuhänderischer Mittel (ausschliesslich Treuhandabteilung)
usw.

b) Provisionskosten

Im Verhältnis 1 der Spareinlagen wird der Unkostenbeitrag zum Sparverein Saarland e. V. (PS-Sparen) auf die Zweigstellen und bei der Hauptstelle auf die Sparabteilung verteilt. Postscheckgebühren werden voll der Giroabteilung angelastet, mit anderen Worten, sie werden ohne Schlüsselung direkt zugeteilt. Direkt zugeteilt werden ferner anhand der Buchungsbelege die sonstigen Provisionskosten. Aus diesen Aufzählungen geht hervor, dass bei den Provisionskosten und den Provisionserlösen die Forderung nach verursachungsgetreuer Zuteilung im Rahmen der Ergebnisrechnung nach Stellen durch die Bevorzugung der direkten Zuteilungsmethode und, in wenigen Fällen, der elektiven Schlüsselung, zufriedenstellend erfüllt ist.

b. Die Ermittlung der endgültigen Kosten- bzw. Erlösüberschüsse der Einlagen verwaltenden Stellen durch die Umlage der vorläufigen Salden der nicht Einlagen verwaltenden Stellen.

Als Einlagen verwaltende Stellen werden, wie im 1. Abschnitt unter III [69] erklärt wurde, diejenigen Stellen angesehen, bei denen Zinskosten anfallen. Es sind dies einmal sämtliche Zweigstellen und zum anderen die Spar-, die Bank- und die Treuhandabteilung der Hauptstelle. Sämtliche übrigen Stellen leisten für die Einlagen verwaltenden Stellen nur Hilfsdienste, weshalb wir sie in Anlehnung an die Sprachregelung Isaacs als Hilfsstellen bezeichnen. Es ist infolgedessen nötig, die Salden der Hilfsstellen auf die Einlagen verwaltenden Stellen umzulegen, und zwar stets in dem Verhältnis, in dem sie für die einzelnen Einlagen verwaltenden Stellen tätig geworden sind. Dieses Verhältnis ist bei fast jeder der 21 Hilfsstellen ein anderes, wobei bei der Schlüsselung häufig noch unterschiedlich nach der Umlage auf Zweigstellen oder Einlagen verwaltende Stellen der Hauptstelle zu verfahren ist. Diese zweite Stufe der Ergebnisrechnung nach Stellen wurde eingeführt, weil die einzelnen Hilfsstellen durch die Einlagen verwaltenden Stellen in unterschiedlichem Ausmass in Anspruch genommen werden. Ein Vergleich der Stellenergebnisse, der auf den vorläufigen Kosten- und Erlösüberschüssen aufbauen würde, ergäbe ein ungenaues Bild, da die Einlagen verwaltenden Stellen die Leistungen der nicht Einlagen verwaltenden Stellen in unterschiedlichem Ausmass in Anspruch nehmen, die Überschüsse also nicht überall gleich selbständig erzielt werden. Hinzu kommt, dass die ortsansässigen Volksbanken, über deren Eigenschaft als Vergleichspartner bereits gesprochen wurde, die Hilfsleistungen innerhalb ihrer örtlichen Organisation selbständig erbringen müssen, ihnen also die entsprechenden Kosten auch, und zwar direkt entstehen. Beim Vergleich mit den Volksbanken wären die Ergebnisse aufgrund der vorläufigen Überschüsse der Zweigstellen deshalb noch weniger verwendbar als bei einem Vergleich der Zweigstellen untereinander. Es empfiehlt sich aus Gründen der Zweckmässigkeit, die zweite Umlage, die zweite Stufe der Er-

69) Vgl. S. 37

gebnisrechnung nach Stellen gewissermassen, in der Reihenfolge zu beschreiben, in der sie in der Praxis bei der Kostenrechnungsstelle der Kreissparkasse Saarbrücken durchgeführt wird.

1. Die Umlegung der Überschüsse der Kreditabteilungen

   Es werden zunächst die Kostenüberschüsse (zuweilen, aber relativ selten ergeben sich teilweise auch Erlösüberschüsse) addiert. Es wird ein Verhältnis 1 + 2 + 3 gebildet aus den Gesamteinlagen (Spareinlagen, Depositen, Giroeinlagen) je Zweigstelle und Hauptstelle (insgesamt). In diesem Verhältnis wird der gesamte Überschuss der Kreditabteilungen auf die Zweigstellen und die Hauptstelle verteilt. Der Hauptstellenanteil wird dabei in dem Verhältnis auf die drei Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle (Sparabteilung, Bankabteilung, Treuhandabteilung) verteilt, das sich aus den in den Sachgebieten 100 + 200 (Einlagen verwaltende Stelle Sparabteilung), 300 + 400 (Bankabteilung) und 500 (Treuhandabteilung) gestrichelten persönlichen Verwaltungskosten der Kreditabteilungen ergibt, wobei 100 + 200 + 300 + 400 + 500 als 100 % des aufgrund der Verteilung im Verhältnis 1 + 2 + 3 ermittelten Hauptstellenanteils angesetzt wird.

2. Die Umlage der Überschüsse der Wechsel- und Kaufkreditabteilung und der Auslandsabteilung

   Die Überschüsse dieser beiden Abteilungen werden im Verhältnis 2 + 3 der sonstigen Einlagen (Depositen und Giroeinlagen) auf Zweigstellen und Hauptstelle verteilt. Der Hauptstellenanteil entfällt voll auf die Bankabteilung. Der Grund für diese Verteilung ist in der Tatsache zu sehen, dass die im Diskont- und im Teilzahlungsgeschäft angelegten Mittel voll aus sonstigen Einlagen stammen. Der Betrieb der Auslandsabteilung erfolgt als Dienstleistungsgeschäft überwiegend zum Zwecke der Anziehung sonstiger Einlagen. Da die Einlagen verwaltende Stelle der Hauptstelle bei Giro- und Depositeneinlagen die Bankabteilung ist, steht ihr auch der auf die Hauptstelle entfallende Anteil kalkulatorisch zu.

3. Die Umlage der Überschüsse der Giroabteilung und der Abteilung für Kreditberatung (Kreditprüfung)

Die Verteilung der Überschüsse dieser beiden Abteilungen erfolgt ebenfalls im Verhältnis 2 + 3 aus den gleichen Gründen wie bei der Auslandsabteilung. Der Hauptstellenanteil wird im Verhältnis der gestrichelten persönlichen Verwaltungskosten dieser beiden Abteilungen umgelegt, genauso wie bei den Kreditabteilungen.

4. Umlage der Überschüsse der Personalabteilung

Die Verteilung der Kostenüberschüsse dieser Abteilung verursacht wegen der in den einzelnen Stellen unterschiedlichen Personalschwankungen besondere Schwierigkeiten. Grundsätzlich wird unterstellt, dass jeder Mitarbeiter unabhängig von seiner Gehaltshöhe usw. der Personalabteilung den gleichen Arbeitsaufwand verursacht, so dass eine Aufteilung nach Köpfen gerechtfertigt wäre, wenn nicht innerhalb des laufenden Monats Personalverschiebungen stattfinden würden. Diesen Verschiebungen wird folgendermassen Rechnung getragen:

Aus der Personalstatistik-Auswertung der Lochkartenabteilung werden die gesamten Arbeitsminuten jeder Stelle entnommen und durch die Normalarbeitszeit des betreffenden Monats dividiert, wodurch die auf zwei Dezimalen exakte Zahl der effektiv Beschäftigten der betreffenden Stelle ermittelt wird. Der Zweigstellenanteil der Personalabteilung wird sodann im Verhältnis der effektiv Beschäftigten auf die Zweigstellen verteilt. Der Gesamtanteil der Hauptstelle, der durch die Zahl der bei der Hauptstelle effektiv Beschäftigten ermittelt wurde, wird im Verhältnis der in den Sachgebieten 100/200, 300/400 und 500 gestrichelten Arbeitszeiten der Hauptstelle auf die Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle verteilt.

5. Umlage der Überschüsse der Organisationsabteilung, der Rechtsabteilung, der technischen Abteilung, der Werbeabteilung, der Bilanzabteilung, der Ausbildungsabteilung und

des Vorstandssekretariats

Die Verteilung der Überschüsse dieser Abteilungen erfolgt im Verhältnis 9 der gestrichelten persönlichen Verwaltungskosten, wobei der Hauptstellenanteil im Verhältnis der bei der Hauptstelle insgesamt in den Sachgebieten 100/200 (Sparabteilung), 300/400/600/700 (Bankabteilung) und 500 (Treuhandabteilung) gestrichelten persönlichen Verwaltungskosten auf die drei Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle aufgeteilt wird.

6. Umlage der Überschüsse der Verwaltungs- und Revisionsabteilung

Die Verteilung der Überschüsse dieser beiden Abteilungen erfolgt gleichfalls im Verhältnis 9, wobei jedoch der Hauptstellenanteil in dem Verhältnis auf die drei Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle umgelegt wird, in dem diese Stellen selbst in den Sachgebieten 100/200, 300/400/600/700, und 500 lt. ihren Zeichenlochkarten tätig gewesen sind.

7. Umlage der Kosten der Lochkartenabteilung

In Anbetracht des relativ hohen Anteils der Kosten dieser Abteilung an den Gesamtkosten des Instituts ist eine sorgfältige Aufteilung gerade hier angebracht. So machen die sächlichen Kosten allein dieser einen Abteilung regelmässig 17 bis 18 % aller sächlichen Kosten des Gesamtinstituts aus, und selbst bei Einbeziehung der persönlichen Verwaltungskosten und der nur in anderen Stellen anfallenden Kapitalbeschaffungskosten (Zinsen) betragen die Gesamtkosten der Lochkartenabteilung noch 4,0 bis 4,3 % der Gesamtkosten der Kreissparkasse Saarbrücken, was bei 51 Stellen mehr als das Doppelte des Durchschnitts bedeutet.

Es wird zunächst eine Gliederung der persönlichen Verwaltungskosten lt. Zeichenlochkarten bzw. lt. Lochkartenauswertung in die folgenden vier Gruppen vorgenommen:

1. Sachgebiet 100
2. Sachgebiet 200
3. Sachgebiet 300 + 400 + 600 + 700

Im prozentualen Anteil dieser vier Gruppen wird dann der gesamte Kostenbetrag (= Kostenüberschuss) der Lochkartenabteilung aufgeteilt. Der Kostenanteil der ersten Gruppe wird im Verhältnis der im Spargeschäft gebuchten Posten auf die Stellen verteilt, wobei der Anteil der Hauptstelle auf die Sparabteilung entfällt. Der Kostenanteil der zweiten Gruppe wird im Verhältnis 1 der Spareinlagen auf die Stellen verteilt, wobei der Hauptstellenanteil auf die Sparabteilung entfällt. Der Kostenanteil der dritten Gruppe wird im Verhältnis der gebuchten Posten im Kontokorrentverkehr auf die Einlagen verwaltenden Stellen verteilt, wobei der Anteil der Hauptstelle auf die Bankabteilung entfällt. Der Kostenanteil der vierten Gruppe entfällt voll auf die Treuhandabteilung. Zur Veranschaulichung dient abschliessend ein Beispiel für die Aufteilung des Überschusses der Lochkartenabteilung auf die Einlagen verwaltenden Stellen. [70)]

Die für die Umlage der Kosten der Lochkartenabteilung, die ja mit den im "Ergebnisrechnung-nach-Stellen"-Bogen ermittelten vorläufigen Kostenüberschüssen identisch sind, erforderlichen Angaben über die Verteilung der im Sparverkehr und im Kontokorrentverkehr gebuchten Posten werden den im Rahmen der monatlichen Sparkassen-Statistiken ohnehin zu erstellenden Listen entnommen. Im Anschluss an die bisher beschriebenen Umlagen der Kostenüberschüsse (bzw. in Ausnahmen Erlösüberschüsse) auf die Einlagen verwaltenden Stellen werden die aus der Umlage jeder einzelnen Hilfsstelle auf die Einlagen verwaltenden Stellen entstehenden Belastungen in einen Saldierbogen übernommen und die für jede Einlagen verwaltende Stelle entstehende Gesamtbelastung festgestellt. Diese wird in den "Ergebnisrechnung-nach-Stellen"-Bogen übernommen und mit den vorläufigen Kosten- bzw. Erlösüberschüssen der Einlagen verwaltenden Stellen verrechnet. Dadurch werden die end-

---

70) Vgl. Seite 101

Sachgebiet	Persönliche Verwaltungskosten lt. Zeichenlochkarten der Lochkartenabteilung	%	Kosten der Lochkartenabteilung	Bemerkungen über die Verteilung der Anteile
100	1.395,54	9,00	5.482,--	Verhältnis der im Spargeschäft gebuchten Posten. Hauptstellenanteil zur Sparabteilung
200	1.095,10	7,06	4.300,--	Verhältnis 1 der Spareinlagen, Hauptstellenanteil zur Sparabteilung
300	7.630,93			
400	4.210,56			
600	490,61			
700	70,24			
	12.402,34	80,00	48.725,--	Verhältnis der im Kontokorrentverkehr gebuchten Posten. Hauptstellenanteil zur Bankabteilung
500	610,78	3,94	2.400,--	Ganz zur Treuhandabteilung
	15.503,76	100,00	60.907,--	

gültigen Gewinne bzw. Verluste aller Einlagen verwaltenden Stellen ermittelt und der technische Ablauf der zweiten Stufe der Ergebnisrechnung nach Stellen abgeschlossen.

Zur besseren Übersicht seien nachfolgend noch einmal die in der Ergebnisrechnung nach Stellen verwendeten "Verhältnisse" (Schlüssel) aufgeführt. Gleichzeitig verweisen wir auf die beigefügte Formularsammlung, aus der der technische Ablauf der Ergebnisrechnung nach Stellen genauer ersehen werden kann.

Verhältnis 1	Spareinlagen in ihrer Verteilung auf die Einlagen verwaltenden Stellen (Hauptstelle + Zweigstellen)
Verhältnis 2	Giroeinlagen in ihrer Verteilung auf die Einlagen verwaltenden Stellen (Hauptstelle + Zweigstellen)
Verhältnis 3	Depositen (Festgeldeinlagen seitens der Kundschaft der Sparkasse) in ihrer Verteilung auf die Einlagen verwaltenden Stellen (Hauptstelle + Zweigstellen)
Verhältnis 2 + 3	Sonstige Einlagen (Giroeinlagen + Depositen = Nichtspareinlagen) in ihrer Verteilung auf die Einlagen verwaltenden Stellen (Hauptstelle + Zweigstellen)
Verhältnis 5	DM-Verkäufe in ihrer Verteilung auf die Stellen
Verhältnis 6	Kontokorrent-Sollumsätze (Co-Sollumsätze) in ihrer Verteilung auf die Stellen
Verhältnis 7	Postenzahl im Kontokorrentverkehr in der Verteilung auf die Stellen
Verhältnis 8	Wechselinkassi (Stückzahl) in ihrer Verteilung auf die Stellen
Verhältnis 9	Persönliche Verwaltungskosten in ihrer Verteilung auf die Stellen
Verhältnis 10	Scheckinkassi (Stückzahl) in ihrer Verteilung auf die Stellen

Bei der Hauptstelle sind die drei Einlagen verwaltenden Stellen Sparabteilung, Bankabteilung, Treuhandabteilung zu unterscheiden.

D) Der unterschiedliche Umfang der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb und der Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten.

Die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, kurzfristige Erfolgsrechnung, berücksichtigt alle im Laufe der Monate eintretenden Erfolge. Sie unterscheidet sich von den Zahlen der Buchhaltung durch zeitgerechte Berechnungen und mit den Steuern durch die Einbeziehung veranschlagter Etatgrössen. Dadurch erhält sie sich den Umfang der Jahreserfolgsrechnung, verteilt aber aperiodisch anfallende Erfolge, wie die Steuern, in der Form von Planzahlen, sowie andere aus der Buchhaltung sich ergebende aperiodische Erfolge auf die betroffenen Monate.

Die Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten lehnen sich zwar an die Gesamtbetriebsrechnungen an, lassen aber alle aperiodischen Erfolge mit Ausnahme der periodisierten Monatsanteile an den persönlichen Verwaltungskosten (13. und 14. Gehalt) ausser Ansatz. Darüber hinaus erfassen sie auch nicht alle die Werte der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, die lediglich veranschlagt sind, wie z. B. Steuern. Die Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten bezwecken nicht so sehr die Ermittlung absoluter Erfolgszahlen, die ja aus der G. u. V. und aus der Gesamtbetriebsrechnung hervorgehen. Erstrebt werden vielmehr relative Ergebnisse, weil sie einmal über das Verhältnis der Stellen untereinander, zum anderen über die Entwicklung der einzelnen Stellen ausreichende Aussagen liefern. Beim Vergleich der Zweigstellenergebnisse mit den Ergebnissen der am gleichen Ort ansässigen Volksbanken ist diese Einschränkung jedoch zu beachten. Infolgedessen können vorläufig alle, nicht im voraus bekannten, aperiodischen Erfolge und alle, theoretisch ermittelten, etatartigen Planzahlen (etwa des Verwaltungskostenvoranschlags) hier in der Ergebnisrechnung nach Stellen und

in der nach Sachgebieten ausser Betracht bleiben. Das heisst, dass zwar die 13. und 14. Gehaltsteile der Monate, die nicht monatlich ausgezahlt werden, einbezogen werden können, weil sie genau und im voraus bekannt sind und in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb den periodischen Personalkosten bereits zugeschlagen wurden, dass aber rückwirkende Gehaltserhöhungen nicht einbezogen werden, soweit sie im Zeitpunkt der Rechnungserstellung unbekannt sind. Steuern und Abschreibungen bleiben in den Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten ebenfalls ausser Ansatz; zum einen, weil sie im voraus mit grossen Unsicherheitsfaktoren bezüglich ihrer genauen Höhe belastet sind, zum anderen, weil z. B. die Abschreibungen stark von bilanzpolitischen Massnahmen abhängen, die im Laufe des Jahres noch nicht genügend bekannt sind. In die Gesamtbetriebskalkulation dagegen konnten diese Werte eingerechnet werden, weil es da um die voraussichtliche absolute Höhe des gesamten Betriebsergebnisses ging, die auf irgendeine Weise erlangt werden musste, und weil mit den steuerlichen Abschreibungsvorschriften Anhaltspunkte vorliegen, die für die Genauigkeit der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb hinreichend sind. Aperiodische Erfolge, die sich auch auf vergangene Zeitabschnitte erstrecken, werden bereits in der Gesamtbetriebsrechnung nur global für eine der dort unterschiedenen zwölf Erfolgsarten berücksichtigt, weil eine weitere Detaillierung zu hohen Arbeitsaufwand verursachen würde. Eine Berücksichtigung solcher Erfolge in der Ergebnisrechnung nach Stellen und in der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten wäre nicht zu vertreten, zumal die damit erreichbaren Berichtigungen für die Art der Auswertung unbedeutend wären, weil die Ergebnisse dieser Rechnungen relativ gleich blieben. Eine derartige Berücksichtigung würde auch praktisch bedeuten, dass nach jedem zu verrechnenden aperiodischen Erfolg die gesamten Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten der vergangenen mitbetroffenen Monate neu erstellt werden müssten.

Die Grundstücks- und Gebäudeerträge werden in die Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten nicht einbezogen. Hingegen werden die Grundstücks - und Gebäudekosten

aus der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb insoweit aufgenommen, als es sich dabei um Miete (Eigen- und Fremdmiete) handelt. Die Verwaltungsabteilung erstattet, wie schon früher erwähnt, monatlich für die Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten über diese Kosten eine gesonderte Meldung. In der Ergebnisrechnung nach Stellen und der nach Sachgebieten werden die Grundstücks- und Gebäudekosten unter den sächlichen Verwaltungskosten erfasst.

Schematisch kann man den Umfang der einzelnen Abschnitte der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken etwa folgendermassen darstellen:

	Zahlen der Buchhaltung auf den Erfolgskonten des Monats
./.	Umsätze auf Erfolgskonten, deren Erfolge gesondert berechnet werden
+	kalkulatorische Werte aufgrund bes. Berechnungen
+	kalkulatorische Werte aufgrund von Etatzahlen (Steuern)
+	nachträgliche globale Berichtigung aperiodischer Erfolge
=	ERGEBNISRECHNUNG FÜR DEN GESAMTBETRIEB
./.	Werte der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb für: Steuern, Grundstücks- und Gebäudeaufwand und -ertrag, Abschreibungen, a. o. Aufwendungen und Erträge
./.	in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb wohl, in den Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten aber nicht erfolgende Berücksichtigung aperiodischer Erfolge (Periode = 1 Mt.)
+	Einbeziehung der Grundstücks- und Gebäudekosten, soweit es sich um Eigen- oder Fremdmiete handelt, in die sächl. Verwaltungskosten der Ergebnisrechnung nach Stellen und nach Sachgebieten
=	ERGEBNISRECHNUNGEN NACH STELLEN UND SACHGEBIETEN

Zusammenfassend lässt sich mit gewissen Einschränkungen feststellen, dass es sich bei der Begrenzung des Umfangs

der Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten um einen Vorgang handelt, der, unabhängig von der Rechnungstechnik gesehen, der Ausscheidung betriebsfremder und periodenfremder Kosten und Erlöse in einer industriellen Kostenrechnung vergleichbar ist. Diese Beschränkung bewirkt eine Konzentration der Kalkulation auf Kosten und Erlöse, die vom Standpunkt des Kostenrechners aus bejaht werden muss. Anderseits tritt durch sie eine gewisse Störung der Vergleichbarkeit der Zweigstellen in bezug auf die Volksbanken ein, die zu berücksichtigen ist.

III. Die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, eine Spartenrechnung

A. Begriff, Wesen und Ziel der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten

"Die Hauptaufgabe der Spartenrechnung ist die Unterlagenbeschaffung für betriebspolitische Entscheidungen."[71] "In der Geschäftsspartenkalkulation steht der Zweck der Erkenntnis und Kontrolle der Betriebsgebarung absolut im Vordergrund."[72]

Diese beiden Formulierungen der Aufgaben einer Sachgebiets- oder Spartenrechnung versucht die Kreissparkasse Saarbrükken mit der Durchführung ihrer Ergebnisrechnung nach Sachgebieten zu befolgen. Die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, im folgenden auch kurz Sachgebietsrechnung genannt, baut wie die Stellenrechnung auf den Erkenntnissen und Ergebnissen der Gesamtbetriebskalkulation auf, verwendet aber, da sie für die Hauptstelle einerseits und die Summe der Zweigstellen andererseits getrennt durchgeführt wird, daneben die Ergebnisse der Stellenrechnung. Mithin ist die Sachgebietsrechnung durch etwaige Ungenauigkeiten oder evtl. Fehler der Stellenrechnung wie auch der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb von vorneherein belastet, sie ist andererseits aber auch wesentlich schneller entwickelbar, als wenn sie direkt aus der Gesamt-

---

71) Vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Ffm. 1956, S. 145

72) Vgl. Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936, S. 3

betriebskalkulation und nur aus dieser abgeleitet würde, was durchaus möglich ist.

Die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten gruppiert die aus der Gesamtbetriebskalkulation stammenden Kosten- und Erlösarten, aufbauend auf den Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter und der Eigenart der betroffenen Kosten- und Erlösarten in grundsätzlich sieben Bereiche, die detaillierter sind als die seit Rummel gebräuchlichen Geschäftssparten. Von den dort eingeführten Geschäftssparten Kreditgeschäft, Effektengeschäft und laufendes Geschäft verbleibt in der ursprünglichen Form hier nur das Effektengeschäft weitgehend als Sachgebiet erhalten.[73)]

Die sieben Sachgebiete sind, entsprechend der im 1. Abschnitt unter III bereits erwähnten Einteilung und entsprechend der im 2. Abschnitt unter II, B dargestellten Einteilung der Mitarbeiter-Zeitaufschreibungen die folgenden:

100 Spargeschäft. Passiv. Sammlung von Spareinlagen.

200 Darlehnsgeschäft. Aktiv. Anlage der aus 100 stammenden Gelder.

300 Bankgeschäft. Passiv. Sammlung kurzfristiger Einlagen und Festgeldeinlagen (Depositen) einschliesslich damit zusammenhängender Dienstleistungen.

400 Bankgeschäft. Aktiv. Anlage der aus 300 stammenden Gelder einschl. damit zusammenhängender Dienstleistungsgeschäfte.

500 Treuhandgeschäft. Aktiv + Passiv. Entgegennahme und Vergabe treuhänderischer Mittel in Darlehen mit rein treuhänderischer und solchen mit mehr als treuhänderischer Haftung.

600 Auslandsgeschäft. Reines Dienstleistungsgeschäft.

700 Eigenes Wertpapiergeschäft. Aktiv und Passiv. An- und Verkauf sowie Verwaltung von Wertpapieren, die der Sparkasse zu eigen sind. Effektengeschäfte für Kundschaft fallen in der Regel unter 300.

Wie aus der Numerierung der sieben Sachgebiete ersichtlich ist, bieten sie die Möglichkeit weiterer Unterteilung. Eine derartige, wesentlich weitergehende Einteilung war bereits für den Zeitraum eines Jahres in Gebrauch, bevor die jetzige Kal-

---

73) Vgl. auch den 1. Abschnitt unter III, S. 37 ff.

kulationsform eingeführt wurde. Sie ist sowohl für Spezialuntersuchungen wie für eine generelle Verfeinerung der Kalkulation gleich gut geeignet. [74]

Die sieben Sachgebiete in der obigen Aufzählung entsprechen den Grundbereichen der Geschäftstätigkeit einer Sparkasse. Sie werden ergänzt durch zwei Sammelsachgebiete, in die die Mitarbeiter bei ihren Zeitaufschreibungen Tätigkeitszeiten einzuordnen haben, die keinem der oben aufgeführten Sachgebiete eindeutig angehören (Sachgebiet 800) sowie Abwesenheitszeiten (Sachgebiet 900). Die Abgrenzung der Sachgebiete erfolgte unter dem Gesichtspunkt der sparkassenbetrieblichen Leistungsarten. Sie entsprechen damit auch § 25 KWG bzw. § 4 (1) 4. des Körperschaftsteuergesetzes, die eine Trennung des Sparverkehrs von den übrigen betriebenen Geschäftsarten verlangen. Da die Trennung der Sparkassengeschäfte, aller Kosten und Erlöse und der Arbeitszeiten nicht alleine Aufgabe der sachkundigen Kostenverrechnungsstelle ist, sondern die Mitarbeit aller Betriebsangehörigen erfordert, war eine äusserst genaue und detaillierte, ausserdem aber auch möglichst unkomplizierte Abgrenzung erforderlich. Jeder Mitarbeiter muss ohne grösseren Zeitaufwand und mühelos im Stande sein, die vom ihm geleistete Tätigkeit einem der Sachgebiete zuzuordnen, wenn er seine Arbeitszeitaufschreibung anfertigt. Mit Ausnahme der Sachgebiete 600 (Auslandsgeschäft) und 700 (Sparkasseneigenes Wertpapiergeschäft), deren Zuordnung ohne weiteres möglich ist, sind bei der Zuteilung des Zeitaufwands zu einem Sachgebiet jeweils zwei Überlegungen erforderlich:

1) Um welche Leistungsart handelt es sich? Die verschiedenen möglichen Leistungen sind danach zu beurteilen, ob sie der Sammlung von Einlagen oder deren Anlage dienen. Dienstleistungen werden im allgemeinen als mit der Sammlung von Einlagen zusammenhängend betrachtet.

2) Um welche Einlagenart handelt es sich? Entstammen die bei

---

74) Vgl. Anlage Nr. IV, 1), aus der die alte Einteilung der Sachgebiete in Arbeitsnummern hervorgeht.

der einzuordnenden Tätigkeit bearbeiteten Mittel dem Sparsektor oder handelt es sich um sonstige Einlagen oder handelt es sich um Mittel des Treuhandgeschäfts?

Mit der ersten Frage sollen betriebswirtschaftliche, mit der zweiten daneben auch steuerliche Aspekte berücksichtigt werden. Für jede Art der Ausnutzung ist jedoch eine Zusammenfassung der verschiedenen Sachgebietsergebnisse erforderlich.

In der heute gehandhabten Form der Einteilung der Sachgebiete können die Sachgebiete 100 und 200 (im folgenden kurz 1 und 2 genannt) zu der Sparte "Spar-Darlehnsgeschäft", die Sachgebiete 300 und 400 (im folgenden kurz 3 und 4 genannt) zur Sparte "kurzfristiges Geschäft" oder "sonstiges Geschäft" zusammengefasst werden, allerdings ohne dass Identitätsbeziehungen zu den Geschäftssparten nach Rummel und Fehrmann bestehen.

Die Rummelsche Geschäftssparte Zahlungsverkehr (laufendes Geschäft) dürfte vor allem im Sachgebiet 3, aber auch in den Sachgebieten 4, 5, 6 und 2 enthalten sein, die Rummelsche Geschäftssparte Kreditgeschäft besonders in den Sachgebieten 2, 4 und 5. Auch hierin kommt zum Ausdruck, dass bei der Entwicklung der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken nicht ein einzelnes Ziel im Vordergrund stand wie z. B. bei Rummel und Fehrmann die Sonderbehandlung des Zahlungsverkehrs. Die Forderung Kaminskys, dem Zahlungsverkehr dürfe "keine eigene Leistungsgruppe zugeordnet werden", ist dadurch weitgehend erfüllt. [75]

Grundlagen der hier zu beschreibenden Sachgebietsrechnung sind die Satzung der Kreissparkasse Saarbrücken und die Bilanzform, aus denen sich die Einteilung der Sachgebiete im obigen Sinne weitgehend automatisch ergibt. Aus dem nachfolgend dargestellten Schema ist tabellarisch, jedoch keineswegs erschöp-

---

75) Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan, 1955, S. 119

fend, ersichtlich, welche Beziehungen zwischen der Sachgebietseinteilung der Kreissparkasse Saarbrücken und der Spartenteinteilung nach Rummel und Fehrmann bestehen bzw. inwieweit diese beiden Einteilungen sich decken.[76)]

Während z. B. Rummel und vor ihm schon Schönpflug die Einteilung ihrer Sparten nach Funktionen des Bankbetriebs vorgenommen haben, knüpft die Kreissparkasse Saarbrücken an die verschiedenen von ihr hauptsächlich durchgeführten Geschäftsarten an. Schönpflug kennzeichnete in seiner Abteilungskalkulation die Kreditinstitute im Effektengeschäft als Handelsbetriebe, im laufenden Geschäft als Dienstleistungsbetriebe und im Kreditgeschäft als Erzeugungsbetriebe. Dagegen geht die Kreissparkasse Saarbrücken bei ihrer Sachgebietsrechnung von den ihr gestellten satzungsmässigen und gesetzlichen Aufgaben und Vorschriften und Arbeitsbedingungen aus, wobei einzelne Abteilungen ohne weiteres in verschiedenen Sachgebieten tätig sein können, ein Ausdruck der Berücksichtigung der engen Verflechtung der bankbetrieblichen Leistungserstellung. Dabei hat die bei Sparkassen übliche und durch das KWG vorgeschriebene strenge Trennung der Einlagen in Spareinlagen und bankmässige sonstige Einlagen die Aufgliederung der ersten vier Sachgebiete bedingt. Sachgebiet 5 ist aus der Notwendigkeit entstanden, über die Kosten und Erlöse des im Saarland (politisch und regional bedingt) stark vertretenen Treuhandkreditgeschäfts einen Überblick zu gewinnen. Sachgebiet 6 entspricht dem im Grenzgebiet besonders starken Devisenverkehr und einem bereits früher vorgebrachten Vorschlag zur Erweiterung der drei Geschäftssparten Rummels durch Hinzufügung einer Sparte Auslandsgeschäft, das zur Zeit Rummels und besonders Fehrmanns keine solche Bedeutung wie heute hatte. Sachgebiet 7 entspricht förmlich der Sparte Effektenverkehr Rummels mit der Einschränkung, dass hierin nur die Bearbeitung sparkasseneigener Effekten untersucht wird.

---

76) Siehe Seite 111

Geschäftssparten	Sachgebiete							
	100	200	300	400	500	600	700	800 ff.
A Kreditgeschäft	nein	z.T. ja, z.T. in 400 und 500	nein	z.T. ja, z.T. in 200 und 500	z.T. ja, z.T. in 200 und 400	nein	nein	entfällt
B Zahlungsverkehr (lfd. Geschäft)	Grunds. nur als Barverkehr	teilweise, z.B. bei Tilgungen	ja, zum grössten Teil, soweit kreditor. Konten	ja, zum grössten Teil, soweit debitor. Konten	ja, soweit Kunden Treuhd., z. B. Tilgung	ja, soweit Auslandszahlungen	nein	entfällt
C Effektengeschäft	nein	nein	z.T.. soweit Depot- u. Kommiss. Geschäft	nein	nein	nein	ja, zum grössten Teil	entfällt

Während wir angesichts dieser Einteilung der Sachgebietsrechnung trotz der Unterschiede und Gegensätze zur Spartenrechnung Rummels der Auffassung sind, dass die Sachgebietsrechnung und die Geschäftsspartenkalkulation in Ziel und Objekt einander nahestehen, keinesfalls jedoch in der Form, ist z. B. Hohlfeld der Auffassung, dass eher zwischen Gesamtbetriebskalkulation und Geschäftsspartenkalkulation eine Verwandschaft bestehen könne. [77] Wir glauben jedoch, dass die Aufgabe von Gesamtbetriebsrechnungen darin besteht, eine Basis für Teilbetriebsrechnungen zu bilden, seien dies nun Stellen- oder Filialrechnungen, oder Spartenrechnungen, oder schliesslich durch Einbeziehung von Leistungsmengen Einheitenrechnungen.

---

77) Vgl. Hohlfeld, Hans, Bankkalkulation, In Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1956, Bd. I Spalte 481

B. Der Ablauf der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten. Die Rechnungstechnik.

Wir haben bereits bei der Beschreibung der Einlagen verwaltenden Stellen gesehen, dass ihre Einführung in die Ergebnisrechnung nach Stellen einen wichtigen Schritt hin zu einer Sachgebietsrechnung darstellt. So wirkt sich die Bildung der Einlagen verwaltenden Stelle Sparabteilung als eine Konzentrierung der in den Sachgebieten 100 und 200 angefallenen Kosten und Erlöse aus, die Bildung der Bankabteilung als eine Konzentrierung der Kosten und Erlöse der Sachgebiete 300 und 400, 600 und 700, und die Bildung der Treuhandabteilung eine Konzentrierung der Kosten und Erlöse des Sachgebietes 500.

Ein kalkulationstechnisch naheliegender, aber ungenauer und auch unpraktischer Weg zur Ergebnisrechnung nach Sachgebieten wäre nun die Bildung von drei Sparten: Bank-, Spar- und Treuhandgeschäft und die Aufteilung der Zweigstellengewinne auf diese drei Sparten, die den drei Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle entsprächen. Dadurch würde aber der Unterschied zwischen den Sachgebieten und den Einlagen verwaltenden Stellen unzulässig verwischt. Ganz abgesehen von der mangelnden Genauigkeit und den praktischen Schwierigkeiten eines solchen Vorgehens könnte darüber hinaus aber auch seine Detailliertheit nur bescheidenen Ansprüchen genügen. Die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten der Kreissparkasse Saarbrücken knüpft deshalb erneut an die in der Ergebnisrechnung nach Stellen verwerteten Kosten- und Erlöspositionen an und verteilt sie, soweit es sich um Zinsen und Provisionen handelt, direkt auf die Sachgebiete.

Im Zuge dieser Verteilung wird eine Sachgebietsrechnung speziell für die Summe der Zweigstellen, eine nur für die Hauptstelle und eine dritte, durch Addition, für den Gesamtbetrieb erstellt. Die Dreiteilung in Summe der Zweigstellen, Hauptstelle und Gesamtbetrieb ist aufgrund der in der Ergebnisrechnung nach Stellen vorgenommenen Zerlegung aller Erfolgsarten ohne Schwierigkeiten möglich.

1. Die Aufteilung der Zinskosten und der Zinserlöse auf die sieben Sachgebiete 100 bis 700.

1. Dem Sachgebiet 100 (Sammlung von Spareinlagen) werden auf dem Zinsenverteilungsbogen die Zinskosten für Spareinlagen belastet.

2. Dem Sachgebiet 200 (Anlage von Spareinlagen) werden die folgenden Zinserlöse zugeteilt: Zinsen für Festgeldguthaben der Sparkasse, soweit die Festgelder aus Spareinlagen stammen (Aufteilung erfolgte bereits in der Ergebnisrechnung nach Stellen); Zinsen für Liquiditätsguthaben bei der Girozentrale; Zinsen für Hypothekendarlehen; Zinsen für kurzfristige Darlehen gegen Darlehnsscheine [78]; Zinsen für Kommunaldarlehen; Zinsen für mittelfristige Darlehen; Zinsen für sonstige Darlehen.

3. Dem Sachgebiet 300 (Sammlung von Nicht-Spareinlagen) werden die folgenden Zinskosten belastet: Zinsen für Depositen und Kassengutscheine; Zinsen für Giroeinlagen; Zinsen für Bankkredite.

4. Dem Sachgebiet 400 (Anlage von Nicht-Spareinlagen) werden die folgenden Zinserlöse zugeteilt: Zinsen für Kontokorrentkredite; Zinsen für Festgeldguthaben der Sparkasse, soweit die Festgelder nicht aus Spareinlagen stammen (s.o.); Zinsen für Guthaben auf dem laufenden Konto bei der Girozentrale; Zinsen für Bankguthaben; Diskonterlöse, soweit sie Zinsen-Charakter haben; Zinsen für Kaufkredite (abzügl. Kaufkreditzinsrückvergütungen); ausserdem werden dem Sachgebiet die Zinskosten für rediskontierte Wechsel belastet.

5. Dem Sachgebiet 500 (Treuhandgeschäft) werden alle aus der Vergabe von Treuhandmitteln stammenden Zinserlöse kalkulatorisch

78) Bei diesen Darlehen handelt es sich um eine Darlehnsart, die von der Kreissparkasse Saarbrücken besonders entwickelt und gepflegt wurde. Die Abwicklung erfolgt nicht über Konten, sondern auf den sogenannten Darlehnsscheinen, die von den Zweigstellen verwaltet werden. Die Zweigstelle unterhält für die Summe der durch sie gewährten Darlehen bei der Hauptstelle lediglich ein Sammelkonto.

gutgebracht und alle aus der Aufnahme dieser Mittel gegenüber den Treugebern erwachsenden Zinskosten angelastet.

6. Das Sachgebiet 600 (Auslandsgeschäft), das als reines Dienstleistungsgeschäft anzusehen ist, erhält weder Zinskosten noch Zinserlöse.

7. Dem Sachgebiet 700 (Geschäfte im Zusammenhang mit der Verwaltung sparkasseneigener Wertpapiere) werden die Zinserlöse aus dem Besitz eigener Effekten der Sparkasse gutgebracht. Die Zinskosten dieser Effektenbestände sind in den Zinskosten des Sachgebiets 300 enthalten, soweit die Papiere aus Giro- und Termineinlagen finanziert sind. Sie sind in den Zinskosten des Sachgebiets 100 enthalten, soweit diese Effektenbestände aus Spareinlagen finanziert sind. Bei der Zusammenfassung der Sachgebiete zu Sachgebietsgruppen, wie sie weiter unten beschrieben wird, erfolgt deshalb eine Aufteilung des Sachgebiets 700 in 700 a und 700 b, wobei 700 a dem Sparsektor (Sachgebietsgruppe Sparverkehr) und 700 b dem Nicht-Sparsektor (Sachgebietsgruppe sonstiges Geschäft) zugeschlagen wird.

2. Die Aufteilung der Provisionskosten und der Provisionserlöse aus der Ergebnisrechnung nach Stellen auf die sieben Sachgebiete 100 bis 700.

1. Das Sachgebiet 100 (Spareinlagensammlung) erhält die folgenden Provisionskosten und -Erlöse: Provisionserlöse im Sparverkehr, Unkostenbeitrag für die Mitgliedschaft im Sparverein SAARLAND e.V. [79]

2. Dem Sachgebiet 200 (Anlage von Spareinlagen) werden folgende Provisionen zugeteilt: Gebühren für Darlehen (Darlehnsprovision);

79) Der Sparverein SAARLAND e.V. führt im Saarland das PS-Sparen, also Sparen mit Sparkarten (Sparmarken) ohne Verzinsung, aber mit monatl. Prämienauslosung durch. Mitglieder sind die saarl. Sparkassen, Volksbanken sowie natürliche und juristische Personen, die ihren Wohnsitz bzw. Sitz im Saarland haben.

Provisionen anlässlich Wertschätzungen im Darlehnsverkehr.

3. Dem Sachgebiet 300 (Sammlung von Nicht-Spareinlagen) werden die folgenden Provisionserlöse zugeteilt: Umsatzprovision; Kontoführungsgebühr; Effektenkommission; Wechseleinzugsprovision; Scheckeinzugsprovision; Dokumenteneinzugsprovision; Provision für die Verwahrung und Verwaltung von Wertpapieren; Schrankfächergebühren.
   Ausserdem werden dem Sachgebiet 300 die Postscheckgebühren belastet.

4. Das Sachgebiet 400 (Anlage der aus dem Sachgebiet 300 stammenden Mittel) erhält folgende Provisionen: Avalprovisionserlöse; Diskontwechselprovisionen; Überziehungs- und Kreditprovision[80]; Provisionen anlässlich Wertschätzungen im Kredit- und Wechselgeschäft.

5. Dem Sachgebiet 500 (Treuhandgeschäft) werden sämtliche Provisionserlöse aus treuhänderisch verwalteten Darlehen sowie Provisionserlöse aus Wertschätzungen im Zusammenhang mit treuhänderischen Darlehen zugeteilt.

6. Das Sachgebiet 600 (Auslandsgeschäft) erhält alle Provisionserlöse aus dem Sorten- An- und Verkaufs-Geschäft und aus dem Devisenverkehr.

7. Dem Sachgebiet 700 (Eigenes Wertpapiergeschäft) werden Provisionskosten beim An- und Verkauf von sparkasseneigenen Wertpapieren belastet.

8. Provisionserlöse für sonstige Dienstleistungen, sonstige Provisionserlöse und Provisionskosten werden anhand jedes einzelnen Buchungsbeleges den durch sie betroffenen Sachgebieten zugeordnet, da aus ihrer Verbuchung auf einem bestimmten Konto allein nicht auf ihre Sachgebietszugehörigkeit geschlossen werden kann.

---

80) Überziehungs- und Kreditprovision werden allerdings, da sie eindeutigen Zins-Charakter haben, mit den Kontokorrentzinsen kalkulatorisch als eine Einheit behandelt.

3. Bemerkungen zur Aufteilung der Zinsen und der Provisionen aus der Ergebnisrechnung nach Stellen auf die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten.

Mit drei Ausnahmen lassen sich alle Zinsen und Provisionen aufgrund ihrer Verbuchung auf bestimmten Konten direkt den Sachgebieten zuordnen: sonstige Provisionen und Provisionen für sonstige Dienstleistungen werden anhand der Einzel-Buchungsunterlagen auf die Sachgebiete verteilt; Zinsen für Festgelder werden im Verhältnis der Finanzierung der Festgelder aus Spareinlagen oder aus Nicht-Spareinlagen auf die Sachgebiete 200 und 400 verteilt. Der Nachweis ihrer Finanzierung aufgrund der saarländischen Anlagebestimmungen für Sparkassen in der monatlichen Kontingentsberechnung wurde bereits bei der Behandlung der Ergebnisrechnung nach Stellen (Vorblatt 3) besprochen. Die Aufteilung der Zinsen und Provisionen auf Zweigstellen und die Hauptstelle erfolgt im laufenden Vergleich mit der Ergebnisrechnung nach Stellen, jedoch grundsätzlich von den Ergebnissen dieser Rechnung getrennt und unabhängig. Ihre Bearbeitung im Rahmen der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten ist allerdings durch die vorherige Bearbeitung im Zuge der Ergebnisrechnung nach Stellen erleichtert. Mit Zinsen und Provisionen sind etwa 30 bis 40% der Kosten und über 90% der Erlöse den Sachgebieten ohne Schlüsselung direkt zugeteilt. [81] Dieser hohe Grad an direkter Zuteilung, ohne Zuhilfenahme von Schlüsseln, verleiht den Ergebnissen der Sachgebietsrechnung eine grosse Zuverlässigkeit. In Anbetracht der Art der für den Rest der Kosten und Erlöse verwendeten Schlüssel erscheinen grosse Anstrengungen zur Erzielung weiterer direkter Zuteilungsmöglichkeiten nicht erforderlich bzw. lohnend.

4. Die Verteilung der persönlichen Verwaltungskosten auf die Sachgebiete

Aus der früher beschriebenen vierten Auswertung der Zeichenloch-

81) Diese Zahlen wurden aufgrund der veröffentlichten Jahres-Gewinn- und Verlustrechnungen der Kreissparkasse Saarbrücken für die Jahre 1952 bis 1957 ermittelt.

karten über die Verwendung der persönlichen Arbeitszeiten wird die Verteilung der "gestrichelten" persönlichen Verwaltungskosten auf die Sachgebiete 100 bis 900 entnommen. Im prozentualen Verhältnis dieser (bekanntlich unvollständigen) Personalkosten werden die effektiv angefallenen, aus der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb übernommenen persönlichen Verwaltungskosten aufgeteilt. Die auf die Sachgebiete 800 und 900 entfallenden persönlichen Verwaltungskosten werden im Verhältnis der auf die Sachgebiete 100 bis 700 entfallenen persönlichen Verwaltungskosten den persönlichen Verwaltungskosten der einzelnen Sachgebiete 100 bis 700 zugeschlagen. Mit anderen Worten, die nicht originär aufgeteilten Kosten werden im Verhältnis der originär aufgeteilten Kosten auf deren Sachgebiete 100 bis 700 umgelegt.

5. Die Verteilung der sächlichen Verwaltungskosten auf die Sachgebiete.

Die gesamten sächlichen Verwaltungskosten aufgrund der aus der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb über die Ergebnisrechnung nach Stellen übernommenen Angaben werden im Verhältnis der persönlichen Verwaltungskosten (siehe vorhergehenden Abschnitt) auf die Sachgebiete 100 bis 700 verteilt.

6. Bemerkungen zur Aufteilung der persönlichen und sächlichen Verwaltungskosten aus der Ergebnisrechnung nach Stellen auf die Sachgebiete.

Sowohl für die persönlichen wie für die sächlichen Verwaltungskosten erfolgt die oben beschriebene Aufgliederung nach Sachgebieten getrennt für die Hauptstelle und für die Summe der Zweigstellen. Die Anteile an den effektiven persönlichen und sächlichen Verwaltungskosten der Hauptstelle und der Summe der Zweigstellen werden der Ergebnisrechnung nach Stellen entnommen. Diese Stufe der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten wird für die Hauptstelle und die Summe der Zweig-

Die nachfolgende Tabelle bietet eine Übersicht über die Zuordnung einiger Zins- und Provisionsarten zu den sieben Sachgebieten. 83)

Bezeichnung	Sachgebiete 100	200	300	400	500	600	700	800	900
1. PROVISIONEN									
Umsatzprovision			x						
Kontoführungsgebühr und Auszugsspesen			x						
Avalprovisionen				x					
Provisionen und Gebühren im Diskontwechselgeschäft				x					
Provisionen und Gebühren für Darlehen		x							
Prov. und Geb. für Kontokorrentkredite und Wechseldisk.				x					
Provisionen und Gebühren für die Kommission von Effekten			x						
Prov. und Geb. für die Komm. von DM-Reisezahlungsmitteln						x			
Provisionen und Gebühren für den Einzug von Wechseln			x						
Provisionen und Gebühren für den Einzug von Schecks			x						
Provisionen und Gebühren für den Einzug von Dokumenten			x						
Prov. und Geb. für die Verwahrung und Verwaltung von Wertpapieren der Kundschaft			x						
Provisionen und Gebühren für vermietete Schrankfächer			x						
Provisionen und Gebühren für sonstige Dienstleistungen	je nach Anfall								
Gebühren für Wertschätzungen im Darlehnsverkehr		x							
Geb. für Wertschätzungen im Kredit- u. Diskontgeschäft				x					
Sonstige Provisionen und Gebühren	je nach Anfall								
Einnahmen aus Vordruckverkäufen	wird verrechnet mit Verw.-Kosten-Kto. "Vordrucke"								
Gebühren für Postschecküberweisungen			x						
Gebühren im Sparverkehr	x								
Gebühren im Devisenverkehr						x			
Prov. für Verwaltung treuh. Gelder (diverse)					x				
Unkostenbeiträge des Sparvereins SAARLAND e.V.	x								
Prov. und Geb. für sonst. Dienstl. DM-Rechnung						x			

	100	200	300	400	500	600	700	800	900
2. ZINSEN									
Zinsen für Spareinlagen	x								
Zinsen für Depositen (Festgelder)			x						
Zinsen für Kassengutscheine im Umlauf			x						
Zinsen für Giroeinlagen			x						
Zinsen für Kontokorrentkredite				x					
Zinsen für Liquid.-Guthaben bei der Girozentrale		x							
Zinsen für andere Bankguthaben				x					
Zinsen für Bankkredite (gelegentl. Überziehungen)			x						
Zinsen für Diskontwechsel				x					
Zinsen für Hypothekendarlehen		x							
Zinsen für sonstige Darlehen		x							
Zinsen für Handwerkerkredite (treuh. Mittel)					x				
Zinsen für Kaufkredite				x					
Zinsen für Kommunaldarlehen		x							
Zinsen für mittelfristige Darlehen		x							
Zinsen für Darl. aus Anleihe und Treuhandmitteln					x				
Zinsen für sparkasseneigene Wertpapiere							x		
Zinsen für laufendes Konto bei der Girozentrale				x					
Zinsen für Festgeldguthaben bei der Girozentrale	200 und 400 je nach Herkunft der angelegten Mittel								
Zinsen für mittelfr. rediskt.-fähige Baukredite				x					
Zinsen für rediskontierte Diskontwechsel				x					
Zinsen für Darlehen gegen Darlehnsscheine		x							
Sonstige Zinserträge	je nach Anfall (200; 400; 500)								
Sonstige Zinskosten	je nach Anfall (100; 300; 500)								

83) Entnommen aus Hupp, Richard, "Kurzfristige (monatliche) Ergebnisrechnung" ohne Verlagsort, 1954

stellen getrennt durchgeführt. Der Grund ist in der bei Haupt- und Zweigstellen unterschiedlichen Struktur der Arbeitszeitverwendung zu sehen. Die Kalkulation bedient sich bei der Trennung in Hauptstelle und Zweigstellensumme der bereits früher erwähnten Auswertung 4 der Arbeitszeitaufschreibungen durch die Lochkartenabteilung. Dort sind die persönlichen Verwaltungskosten in dem erforderlichen Grad getrennt. Die sächlichen Verwaltungskosten folgen in dieser Rechnungsstufe den persönlichen Verwaltungskosten.

7. Die Ermittlung der Sachgebietsergebnisse in der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten

Nach der Aufteilung der Zinsen, Provisionen, der persönlichen und der sächlichen Verwaltungskosten werden die Ergebnisse dieser Aufteilungen in den "Ergebnisrechnung-nach-Sachgebieten"-Bogen übernommen, getrennt nach Hauptstelle, Zweigstellensumme und, als Addition, Gesamtinstitut. [82] Durch Saldierung ergeben sich die Überschüsse in den einzelnen Sachgebieten und, durch Addition in den Sachgebietsgruppen. - So werden die Sachgebiete 100 + 200 + 700 zum "eigentlichen Sparkassengeschäft" (Sparverkehr), auch sparkasseneigenes Geschäft genannt, die Sachgebiete 300 + 400 zum "Bankgeschäft", und die Sachgebiete 300 + 400 + 500 + 600 + 700 zum sogenannten bankmässigen, sonstigen Geschäft zusammengefasst. Diese Summierungen von Sachgebieten lassen im Umfang der einzelnen Gruppen bis zu einem bestimmten Grad, einen Vergleich mit der Technik der Spartenbildung bei Rummel/Fehrmann zu, die letztlich auch durch Gruppierung grundsätzlich trennbarer kleinerer Leistungsbereiche entstand. Wir werden auf die Beziehungen der Sachgebietsgliederung zum Spartenschema Rummels noch an anderer Stelle unserer Untersuchung zurückkommen müssen.

---

82) Vgl. hierzu Anlage III, 2

Die Summen der in den einzelnen Sachgebieten erzielten Kosten-, bzw. Erlösüberschüsse sind gleich dem in der Ergebnisrechnung nach Stellen ermittelten Monatsgewinn des Gesamtbetriebs, da alle in die Ergebnisrechnung nach Stellen übernommenen Kosten- und Erlösarten auch in die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten eingehen. Damit ist die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten abgeschlossen und eine Grundlage zur Ableitung des steuerlichen Gewinns gelegt, die im nächsten Abschnitt beschrieben werden wird.

C) Die steuerlichen Auswirkungen der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken, insbesondere die der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten.

Aus den Ergebnissen der Sachgebietsrechnung entwickelt die Kreissparkasse Saarbrücken den Teil ihres Gesamtgewinns, der der Körperschaftsteuer, der Gewerbesteuer usw. unterliegt. Dabei baut sie auf den Überlegungen und den gesetzlichen Vorschriften auf, die an anderer Stelle eingehend erläutert werden. [84)]

Die Umgruppierung der Zahlen der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten im Laufe dieser Ableitung bezieht sich vorwiegend auf die Verteilung der sächlichen Verwaltungskosten und der Erlöse auf das sogenannte Spargeschäft (Sparverkehr) und das sogenannte bankmässige Geschäft.

A. K o s t e n

1. Es wird ein Verhältnis der Buchungsposten ermittelt. Dieses als Buchungspostenschlüssel bezeichnete Verhältnis ergibt sich wie folgt:

84) Vgl. S. 32

Buchungsposten Sparverkehr	S 43.000		
	H 157.000	200.000	
Buchungsposten Darl. Verkehr	S 71.800		
	H 165.700	237.500	437.500
			(35,00 %)
Buchungsposten Kaufkreditverk.	S 3.000		
	H 16.000	19.000	
Buchungsposten Kt.-Kt.-Verk., Giro- u. Depositengesch. Soll + Haben zusammen	773.500	773.500	
Buchungsposten Diskontw.-verk.	S 10.500		
	H 9.500	20.000	812.500
			(65,00 %)
			1.250.000
			(100,00 %)

Ergebnis: Der Buchungspostenschlüssel lautet also:
35 % der Buchungsposten entfallen auf den Spar- und Darlehnsverkehr (das Spargeschäft) und 65 % auf das bankmässige Geschäft.

Nach diesem Schlüssel, der jedes Jahr anlässlich der Erstellung der Steuererklärungen bzw. monatlich im Anschluss an die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten zu ermitteln ist, und der auch direkt in die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten eingebaut werden kann, werden die folgenden Kostenarten umgelegt, wobei die bisherige Gruppierung der Erfolgsarten, die sich an die allgemein bei Sparkassen übliche Einteilung anlehnte, erweitert wurde:

Instandsetzungskosten für Buchungsmaschinen
Auskunfteigebühren
Portokosten
Fernsprechgebühren
Vordrucke (auch für die Lochkartenabteilung)
Miete für die Lochkarteneinrichtung

2. Im Verhältnis 50 : 50 werden die folgenden Kostenarten auf Spargeschäft und bankmässiges Geschäft aufgeteilt:

Plakate- und Inseratewerbung
Film- und Kinowerbung
Strassenbahn- und Eisenbahnwerbung
Werbegeschenke
Sonstige Werbungskosten
Werbezulage (für Stellenleiter)

Dabei handelt es sich somit um die sämtlichen Kosten der Kreissparkasse Saarbrücken für Werbung, ohne Berücksichtigung, ob sich die Werbetätigkeit im Rechnungszeitraum überwiegend auf das Spargeschäft oder auf das bankmässige Geschäft konzentriert.

3. Nach der Ermittlung der Schlüssel und der Umlage dieser beiden Gruppen der sächlichen Verwaltungskosten (Kosten im Zusammenhang mit der Buchungshäufigkeit und der Werbung) erfolgt die Aufteilung der Kosten, die direkt, ohne Schlüsselung auf die beiden Geschäftszweige verteilt werden können, und zwar sowohl sächliche als auch persönliche Verwaltungskosten).

Nach dem sich hierbei ergebenden Verhältnis, das als D i r e k t-Kostenschlüssel bezeichnet wird, obgleich in ihm bereits vorgeschlüsselte Kosten enthalten sind [85], werden alle übrigen, oben nicht aufgeführten sächlichen Verwaltungskosten auf Spargeschäft und bankmässiges Geschäft verteilt.

Ausserdem wird dieser Direktkostenschlüssel für die Grundstücksaufwendungen und für die AfA auf Gebäude verwendet. Die AfA auf Einrichtungen werden nach dem arithmetischen Mittelwert aus dem Personalkostenschlüssel, also der Verteilung der persönlichen Verwaltungskosten auf die beiden Geschäftszweige, und dem Direktkostenschlüssel verteilt.

B. E r l ö s e

Die Verteilung der Erlöse erfolgt ähnlich. Zinsen und Provisionen werden aufgrund der Sachgebietsrechnungsergebnisse direkt verteilt.

---

85) Vgl. weiter oben Punkte 1 und 2

Zahlenbeispiel für die Ableitung des körperschaftsteuerlichen Gewinnteils aus der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten.

(Die Zahlenangaben sind willkürlich gewählt)

TEXT	TOTAL DM		Bankmässiges Geschäft DM		Spargeschäft DM		BEMERKUNGEN
I. Vorrechnung betr. Sonderschlüssel für sächl. Verwaltungskosten							
1. Verteilung von sächl. Verw.-K. nach Buchungspostenschlüssel Ermitteltes Verh. 65:35 (s. Vorseite)							
Instandsetzung v. Buchungsmasch.	3.900		2.535		1.365		
Portokosten	26.200		17.030		9.170		
Fernsprechgebühren	36.500		23.725		12.775		
Auskunfteigebühren	4.600		2.990		1.610		
Vordruckkosten	73.100		47.515		25.585		
Miete für Lochkarteneinrichtung	62.700		40.755		21.945		
SUMME I	207.000	100,00%	134.550	65,00%	72.450	35,00%	Entspricht Schlüssel
2. Verteilung im Verhältnis 50:50 (Kosten der Werbung)							
Plakate und Inserate	11.000		5.500		5.500		
Film und Kinowerbung	300		150		150		
Strassenbahn- u. Eisenbahnwerbung	3.000		1.500		1.500		
Werbegeschenke	19.900		9.950		9.950		
Sonstige Werbekosten	3.450		1.725		1.725		
Werbezulagen	28.200		14.100		14.100		
SUMME II	65.850	100,00%	32.925	50,00%	32.925	50,00%	
II. Hauptrechnung. Sie erfasst sämtliche Kosten und Erlöse							
A. KOSTEN							
Zinsen und Provisionen	2.295.400		980.400		1.315.000		Direkt auf Sachgeb. verteilt
Persönliche Kosten	1.548.500	100 %	1.068.465	69,00%	480.035	31,00%	Dto. Gleichz. Pers. Kost. Schl.
Steuern f. d. st.-pfl. Geschäftsteil	140.600		140.600		-		Direkt verteilt
Wertberichtigungen	25.500		3.950		21.550		Direkt verteilt
Sonst. Aufwendungen, soweit direkt zuteilbar	5.900		1.085		4.815		Direkt verteilt
Pensionsrückstellungen, direkt zuteilbar	3.700		1.450		2.250		Direkt verteilt
Sächl. Verw.-K. (oben SUMME I)	207.000		134.550		72.450		Vert. nach Sonderschl. (Buchg. p.)
Kosten der Werbung (ob. SUMME II)	65.850		32.925		32.925		Vert. nach Sonderschl. (50:50)
Sogenanntes DIREKTKOSTENVERHÄLTNIS SUMME III	4.292.450	100 %	2.363.425	54,13%	1.929.025	45,87%	
Grundstücksaufwendungen	4.800		2.600		2.200		Vert. n. Direktkostenverh. Sum. III
AfA auf Gebäude	80.000		43.300		36.700		" " "
AfA auf Einrichtung	71.200	100 %	43.830	61,56%	27.370	38,44%	Schl. entspr. d. arithm. Mittel aus Direktk.-verh. u. Personalk.-verh
Sonst. Aufw., sow. nicht dir. zuteilb.	14.200		7.685		6.515		Vert. n. Direktk.-ver. Summe III
Sächl. Verw.-K. (abzügl. Summe Iu. II)	215.700		116.760		98.940		" " "
KOSTEN INSGESAMT SUMME IV	4.678.350	100 %	2.577.600	55,10%	2.100.750	44,90%	= Endg. Kostenverteil. lt. Ableitg.
B. ERLÖSE							
Zinsen und Provisionen	5.735.000		2.936.188		2.798.812		Direkt verteilt
Kursgewinne	4.900		4.900		-		Dito. Betr. nur kurzfr. Geschäft
Sonst. Erlöse, soweit dir. zuteilbar	56.700		35.120		21.580		Direkt verteilt
Grundstückserträge	22.000		22.000		-		Dito. Betr. nur kurzfr. Geschäft
Direkt verteilb. Erlöse SUMME V	5.818.600		2.998.208		2.820.392		
Sonst. Erl., sow. nicht dir. verteilb.	7.500		4.060		3.440		Verteilt n. Direktkostenverh.
ERLÖSE INSGESAMT SUMME VI	5.826.100	100 %	3.002.268	51,53%	2.823.832	48,47%	Endg. Erlösverteil. lt. Ableitung
C. GEWINNERMITTLUNG							
Kosten insgesamt (SUMME IV)	4.678.350		2.577.600		2.100.750		Ermittlung s.o.
./. Erlöse insgesamt (SUMME VI)	./. 5.826.100		./. 3.002.268		./. 2.823.832		Dito
Verteilung des steuerbaren Gewinns lt. Ableitung	1.147.750	100 %	424.668	37,00%	723.082	63,00%	

Sonstige Erlöse werden direkt verteilt, soweit dies möglich ist, d.h. soweit direkte Beziehungen zu einem der beiden Bereiche des Gesamtgeschäfts erkennbar sind. Die übrigen sonstigen Erlöse werden nach dem Direkt-K o s t e n schlüssel umgelegt. Die Frage der Abhängigkeit der Erlöse von Anfall der Kosten wurde hierbei nicht berücksichtigt, um das Verfahren nicht zu komplizieren. Es steht dahin, ob sich in der Praxis bei Entwicklung und Anwendung eines speziellen Erlösschlüssels in dieser Rechnung in Anbetracht der Geringfügigkeit der in Rede stehenden Beträge wesentlich andere Relationen ergäben.

Die Grundstückserträge abzüglich der taxierten Eigenmiete werden voll dem sogenannten bankmässigen Geschäft zugeteilt, wie auch die Kursgewinne bzw. eventuell eintretende Kursverluste bei Wertpapieren des Instituts.

Weitere Einzelheiten können dem Zahlenbeispiel, dessen Zahlen ebenso wie die weiter oben verwendeten Buchungspostenstückzahlen völlig willkürlich gewählt wurden, entnommen werden.

3. Abschnitt:

Kritische Betrachtungen zum Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken.

I. Grundsätzliche Erkenntnisse über die Bedeutung der wichtigsten Kosten-, Erlös- und Geschäftsarten aufgrund des Kalkulationswesens der Kreissparkasse Saarbrücken.

Bei der Betrachtung des Kalkulationssystems der Kreissparkasse Saarbrücken wirft sich die Frage auf, was denn nun an technisch und inhaltlich-sachlich Neuem diesem System entnommen werden kann. Zur Beantwortung dieser Frage sollen im Folgenden einige Ergebnisse wie auch die Technik der Kalkulation einer vergleichenden Gegenüberstellung mit den mit anderen Kalkulationssystemen gemachten Erfahrungen und mit der herkömmlichen Lehrmeinung über Zusammenhänge und Tatbestände auf dem Gebiet der Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute unterzogen werden.

In den meisten bankbetrieblichen Lehrbüchern und Veröffentlichungen, so unter anderem bei Dernburg, Fehrmann, Hohlfeld, Kalveram, Mellerowicz, Reutlinger, Schönpflug und anderen finden sich Hinweise auf den hohen Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten der Kreditinstitute. [86] Abgesehen davon, dass sich derartige Zahlenangaben in den meisten Fällen auf die (kompensierten und bereinigten) Zahlen der veröffentlichten Gewinn- und Verlustrechnung stützen müssen, über deren Aussagefähigkeit hier nicht weiter gesprochen zu werden braucht, ist bezüglich der Kostenstruktur der Kreditinstitute, wie uns scheint, jede Generalisierung gefährlich.

---

86) So spricht Hohlfeld, Hans, in seinem Artikel "Bankkalkulation" im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1956, Band I Spalte 481 von 70 bis 80 % der Gesamtkosten, allerdings ohne Einrechnung der Zinsen.

Mellerowicz, Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Bd. I Theorie der Kosten. Berlin 1951, S. 162, spricht von einem Satz von 50,9 % bei einer privaten Hypothekenbank.

So wird bereits der Begriff der Gesamtkosten in den einzelnen Sektoren des Kreditgewerbes unterschiedlich interpretiert, soweit er sich auf die veröffentlichten Gewinn- und Verlustrechnungen bezieht, nicht zuletzt eine Folge der abweichenden Bilanzierungsvorschriften, die für die Sparkassen das sogenannte Bruttoprinzip vorschreiben, für die Kreditinstitute in der Rechtsform der Aktiengesellschaft dagegen nicht. Hinzu kommt der grosse Bereich bilanzpolitischer Massnahmen und Ausweichmöglichkeiten, z.B. aufgrund steuerlicher Vorschriften für Kreditinstitute, die auch für die Sparkassen gegeben sind, ohne Zweifel aber von den einzelnen Instituten in unterschiedlichem Masse wahrgenommen werden.

Wir sind infolgedessen der Ansicht, dass auch innerhalb der einzelnen Zweige des Kreditgewerbes, also beispielsweise innerhalb des Sparkassensektors, die Kostenstruktur der einzelnen Institute stark variiert, zumindest, was die veröffentlichten Zahlen angeht. Es ist die Aufgabe jeder betriebswirtschaftlichen Kostenuntersuchung, diese Kostenstruktur klarzulegen. Da die Sparkassen den überwiegenden Teil ihrer Geschäftstätigkeit dem Sparverkehr widmen, kommt den Kosten dieses Bereichs natürlich besondere Bedeutung zu.

Hier einigermassen vergleichbare Verhältnisse geschaffen zu haben, ist das grosse Verdienst der seit 1936 mit Unterbrechungen durchgeführten Betriebsvergleiche der Sparkassenorganisation. Mit entscheidend für die Kostenstruktur der Kreditinstitute, und zwar besonders der Sparkassen, sind Betriebsgrösse (gemessen an Einlagenhöhe, Bilanzsumme, Kontenzahl oder ähnlichem) und Geschäftstruktur. Unter letzterem wollen wir dabei vornehmlich das Verhältnis verstehen, in dem von den einzelnen Sparkassen die sparkassentypischen Geschäfte (Spareinlagensammlung, Darlehnsgewährung und damit in unmittelbarem Zusammenhang stehende Geschäfte) und die weniger sparkassentypischen Geschäfte (Giro-

einlagensammlung, kurzfristiges Kreditgeschäft, zahlreiche banktypische Dienstleistungsgeschäfte wie Effektenkommission usw.) betrieben werden. Die Geschäftsstruktur ist nicht nur, aber doch überwiegend von der Zusammensetzung des Kundenkreises der jeweiligen Sparkasse abhängig. Betriebsgrösse und Geschäftsstruktur bedingen gerade bei Sparkassen in hohem Masse die Kostenstruktur und damit die Ertragslage der Institute. Die Vielzahl der Sparkonten, die bei kleinen Beständen relativ hohe Bearbeitungskosten verursachen, stellen bei kleinen und zuweilen auch bei mittleren Sparkassen in der Regel wohl keine Quelle hoher Gewinne dar, weshalb viele dieser Sparkassen auf eine intensive Betreibung des eher banktypischen kurzfristigen Einlagen- und Kreditgeschäftes angewiesen zu sein glauben. Dieses Bestreben ist, auch in den letzten Jahren, in der Fachliteratur verschiedentlich heftig angegriffen worden. [87]

Die Vielzahl der Sparkonten mit kleinen Guthabenbeständen, die heute z.B. in der Gruppe bis zu DM 100,-- pro Konto bei vielen Sparkassen bis zu 50 % der Sparkontenzahl ausmacht, ist wegen der mit ihr verbundenen hohen Kosten einer der Gründe zur Steuerbefreiung der Sparkassen im Sparverkehr gewesen. Es liegt nahe, dass Kostensenkungen auf dem Weg über den Einsatz arbeitssparender und damit kostensparender technischer Einrichtungen angestrebt werden. In erster Linie bieten sich hierzu Lochkarteneinrichtungen, eventuell gekoppelt mit Lochbandanlagen, an. Natürlich sind technische Hilfsmittel dieser Art erst von einem gewissen Grad der Auslastung, mit anderen Worten, erst von einer gewissen Kontenzahl und einem gewissen Arbeitsanfall an wirtschaftlich ein-

---

87) Vgl. insbes. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 6/1957, S. 205, Wagner, Kurt: "Gleichmässige Besteuerung des Sparverkehrs der Kreditinstitute?"

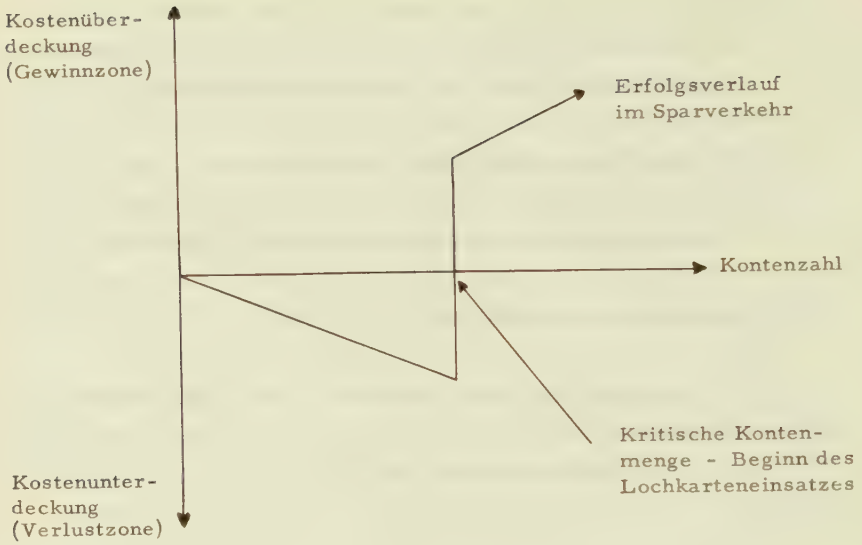
setzbar. [88] Die kritische Menge, d.h. der Punkt, von dem ab der Kontenbestand und der Arbeitsanfall so gross sind, dass der Lochkarteneinsatz lohnt, ist natürlich schwer bestimmbar. Dazu kommt, dass der rasche technische Fortschritt auf dem Gebiet derartiger Anlagen heute den Lochkarteneinsatz schon zu einem früheren Zeitpunkt wirtschaftlich erscheinen lässt als ehedem. Trotzdem können unter Umständen erhebliche Leerkosten entstehen, wenn die technische Einrichtung nicht sofort nach ihrem Einsatz voll ausgelastet ist.

Von diesem Punkte an dürften allerdings die Erlöse aus dem vorher arbeitsintensiven Spar-Darlehnsgeschäft die entsprechenden Kosten erheblich übersteigen. [89]

---

88) Dass im Sparkassengewerbe der Bundesrepublik zur Zeit lochkartenmässige Bearbeitung gerade des Sparverkehrs stark umstritten ist, soll hier nicht verschwiegen werden. Wir sind jedoch sicher, dass sich auch im Sparverkehr lochkartentechnische Organisationsformen entwickeln lassen, die der grossen Zahl von Konten mit relativ geringer Bewegungshäufigkeit gerecht werden. Auf eine Behandlung dieser Frage, die kostenmässig entscheidende Folgen hat, muss hier verzichtet werden. Nur soviel sei hier gesagt, dass das Problem, lochkartentechnisch ausgedrückt, letzten Endes nur in der organisatorischen Überwindung des ausserordentlich ungünstigen Mischungsverhältnisses im Sparverkehr liegt.

89) Vgl. die Abbildung auf der folgenden Seite, die allerdings einen vereinfachten Fall darstellt. Vor Einführung der Lochkarte steigt der Verlust pro verwaltetes Sparkonto ständig. In dem von uns unterstellten Fall ist die Kapazitätsgrenze der bisherigen Buchungseinrichtung nahezu erreicht. Nach Umstellung auf lochkartenmaschinelle Verbuchung verläuft der Trend genau umgekehrt. Wegen der durch die Umstellung in aller Regel geschaffenen freien Kapazitäten, in die der Betrieb gewissermassen erst hineinwächst, sinken die Stückkosten, d.h. der Gewinn pro Konto steigt.



(Vgl. vorstehenden Text!)

Verbesserungen der Kostenstruktur von Kreditinstituten sind im allgemeinen nur durch Rationalisierungsmassnahmen zu erreichen. Nicht jeder Einsatz technischer Hilfsmittel (Technisierung) bedeutet aber gleichzeitig eine Rationalisierung, was in der Vergangenheit von vielen Praktikern nicht erkannt wurde. Unter Rationalisierung wird heute zumeist Erhaltung der betrieblichen Kapazität bei geringeren Betriebskosten verstanden. Ziel jeder Rationalisierung ist letzten Endes, dem ökonomischen Prinzip zum Durchbruch zu verhelfen. Dazu ist nicht immer der Einsatz neuer Maschinen erforderlich. Zimmerer wendet diese Erkenntnis auf den Bankbetrieb an, wenn er sagt: Rationalisierung dient einer Durchleuchtung des Bankbetriebs mit dem Ziel, Kosten zu sparen und rentable Geschäftsverbindungen zu pflegen.[90] Er versteht unter Rationalisierung also vor allem die Erkenntnis der Kosten- und Erlösstruktur.

---

90) Vgl. Zimmerer, Carl, Bessere Erfolgskontrolle in Kreditinstituten. Blätter für Genossenschaftswesen Nr. 1 vom 10.4.1956.

Durch das RKW wurde der Begriff der Rationalisierung einmal folgendermassen definiert: "Rationalisierung ist die Erfassung und Anwendung aller Mittel, die Technik und planmässige Ordnung zur Hebung der Wirtschaftlichkeit bieten." [91]

Die Elemente jeder Rationalisierung bestehen danach einerseits in der Kosten- und Organisationsanalyse (wie bei Zimmerer) und andererseits in der praktischen Schlussfolgerung aus den Ergebnissen der Analysen. Das angestrebte Ziel, die bessere Wirtschaftlichkeit, kann durch eine Umorganisation der vorhandenen Kräfte oder durch den Einsatz technischer Hilfsmittel erreicht werden. Nach dem ersten Weltkrieg wurde versucht, das durch den Rückgang der Einlagen und die überaus starke Zunahme des Giroverkehrs entstandene "Problem der Unkosten" durch den Einsatz technischer Hilfsmittel zu lösen, ohne dass genaue Kenntnisse über die Kosten- und Erfolgsstruktur im deutschen Kreditgewerbe existierten. Die ausbleibenden Erfolge dieser Technisierungswelle führten dann zu den ersten Kostenuntersuchungen und zu einem Abgehen von den bis dahin üblichen Faustregeln auf dem Gebiet der Gebühren- und Zinsenpolitik. Wir dürfen in diesem Ablauf eine gewisse Zwangsläufigkeit feststellen. [92]

Eine Untersuchung der (veröffentlichten) Jahreserfolgsrechnungen der Kreissparkasse Saarbrücken führte zu den folgenden Ergebnissen:

---

91) Zitiert nach Schmitt/Peter, NWB-Buchhalter-Jahrbuch Herne-Berlin 1958, S. 131

92) Vgl. ohne Verf., Die Selbstkostenrechnung im deutschen Kreditbankgewerbe nach den Erfahrungen der Deutschen Bank, Wuppertal 1950

Jahr	Pers.-Kosten ohne soziale Aufwendg.	Pers.-Kosten mit sozialen Aufwendg.
1952	35,2 %	37,8 %
1953	27,8 %	29,7 %
1954	25,1 %	31,2 %
1955	23,3 %	25,2 %
1956	25,0 %	28,5 %
1957	27,8 %	31,2 %

Nimmt man beispielsweise in der Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 1957 die bei Banken in der Rechtsform der AG. üblichen Kompensationen vor, also Aufrechnung der Provisions- und Zinskosten mit den Provisions- und Zinserlösen, so betragen die persönlichen Verwaltungskosten 47,4 % der Aufwandseite der V. und G. Lässt man, wie Fehrmann, auch Gewinn und Rücklagenzuführung ausser Ansatz, so beträgt der Anteil der persönlichen Verwaltungskosten an den Gesamtkosten laut veröffentlichter G. und V. 53,4 %.

Dabei ist gegenüber den in der Literatur aufgeführten Zahlen, die meist älteren Datums sind, zu bemerken, dass die sozialen Lasten der Arbeitgeber wie überall, so auch im Bereich der Sparkassen erheblich zugenommen haben dürften, wie die Kosten für die menschliche Arbeitskraft überhaupt ja allgemein gestiegen sind. [93] Dazu kommt, dass die sozialen Aufwendungen im französischen Wirtschaftsraum, dem die Kreissparkasse Saarbrücken bisher angehörte, sowieso erheblich höher liegen als im deutschen Wirtschaftsraum.

Wenn der Anteil der Personalkosten mit 53,4 % nicht unbeträchtlich unter der vergleichbaren Angabe Dernburgs von 63,7 % für

---

93) Derartige Angaben finden sich bei:
Dernburg, H. "Unkosten und Zinsspanne der Sparkassen vor dem Kriege und seit der Stabilisierung" in "Bankwissenschaft" 1931/32, S. 425-431
Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936, S. 56
Kalveram, W., Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1950, S. 176
Schönpflug, F., Die Abteilungskalkulation in Bankbetrieben, Berlin 1934, S. 30

1929 und Schönpflugs von 60 bis 75 % liegt, so dürfte dies eine Folge von Technisierung und Rationalisierung sein, die in diesem hohen Mass erst durch den Einsatz personalsparender Maschinen und durch den Anfall grosser Mengen gleichartiger Arbeiten ermöglicht wurde. [94] Mit anderen Worten: die aufgrund der hohen Zahl gleichartiger kleinerer Geschäftsvorfälle und Kontenbestände und des dadurch ermöglichten Lochkarteneinsatzes gewissermassen an einem bestimmten Punkte schlagartig einsetzende Mengendegression wirkt sich in einem relativen Rückgang der Personalkosten aus.

Anteil der sächlichen Kosten an den Gesamtkosten.

Schönpflug gibt den Anteil der Materialkosten (er bezeichnet als solche Geschäftsbücher, Formulare, Drucksachen, Büro-, Schreib- und Zeichenutensilien) mit etwa 3 bis 5 % der Gesamtkosten an. [95]

Die sächlichen Verwaltungskosten der Kreissparkasse Saarbrükken betrugen in den letzten Jahren aufgrund der veröffentlichten V.- und G.-Rechnungen folgende Anteile an den Gesamtkosten:

1952	14,1 %
1953	11,2 %
1954	11,4 %
1955	10,4 %
1956	11,2 %
1957	11,3 %

---

94) Dernburg, Hans, "Unkosten und Zinsspanne der Sparkassen vor dem Kriege und seit der Stabilisierung" in Bankwissenschaft, 1931/32 S. 426; Schönpflug, F., Die Abteilungskalkulation in Bankbetrieben, Berlin 1934, S. 27
beide zitiert nach Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936, S. 56 und 57

95) Vgl. Schönpflug, F., Die Abteilungskalkulation in Bankbetrieben, Bln. 34, S. 30; zitiert nach Fehrmann, E., S. 62

An diesen sächlichen Verwaltungskosten der Kreissparkasse Saarbrücken sind alleine die Kosten der Lochkartenabteilung (Lochkarten und sonstige Vordrucke, also nur Schreibmaterial) mit etwa 1/5, das sind alleine 2 bis 3 % der Gesamtkosten beteiligt. Allerdings sind in den vorgenannten Kosten auch Eigen- und Fremdmiete, Porto, Heizung, Reinigung, Strom, Gas, Wasser usw. enthalten, das aber sind ca. 5 - 6 % der Gesamtkosten der Sparkasse.

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken ist die Erkenntnis, dass die Verteilung des Gesamtgewinns dieser Sparkasse auf das langfristige und das kurzfristige Geschäft keineswegs den herkömmlichen Auffassungen entspricht. Die Vertreter dieser herkömmlichen Ansicht führen als Hauptgründe für ihre Meinung, das kurzfristige Geschäft werfe die höheren Gewinne ab, die grössere Zinsspanne und die grössere Umschlagsgeschwindigkeit (Umsatzprovision) an. Zudem wird in der Diskussion in Sparkassenkreisen meistens auf die Geschäftsbanken hingewiesen, soweit sie stark überwiegend im kurzfristigen Geschäft tätig sind. Abgesehen davon, dass die kurzfristigen Kredite der Banken, an denen diese verdienen, in vielen Fällen Beträge erreichen, die für Sparkassen aufgrund ihrer Satzungen und Kapitalkraft nicht infrage kommen, geht die oben angedeutete Argumentation an der Lage der Sparkassen vorbei.

Aufgrund ihrer Herkunft und ihrer Satzungen sind die Sparkassen die Träger des Spargedankens und entsprechend auch zum langfristigen Darlehnsgeschäft prädestiniert. Angesichts dieser Faktoren und wegen des typischen Mittelstands-Kundenkreises der Sparkassen werden gewinnbringende Grosskredite bei Sparkassen immer eine Ausnahme sein. Klein- und Mittelkredite mit grösserem Arbeitsanfall verursachen dagegen oft Kosten, die auch durch die anerkannt grössere Zinsspanne nicht zu decken sind,

zumal die Stückelung der Einlagen, aus denen diese Kredite gewährt werden, grössenklassenmässig bei den Sparkassen die gleiche wie auf der Aktivseite sein dürfte. Die Kreditbanken decken die bei diesen Krediten entstehenden Kosten in der Regel durch die Erlöse aus grösseren und gewinnbringenderen Krediten.

Im Spar- und Darlehnsgeschäft hingegen dürfte die Durchschnittshöhe der Darlehen ein Vielfaches im Vergleich zur Stückelung der gegenüberstehenden Spareinlagen darstellen. Die Darlehen mit überwiegend einmaligen Bearbeitungskosten und dann stetigen Erlösüberschüssen wirken sich günstig auf die Ertragslage aus, auch angesichts der im Spargeschäft geringeren Zinsspanne zwischen Aktiv- und Passivzinssatz. Infolgedessen hängt für die Ertragsfähigkeit des langfristigen Geschäfts sehr viel von einer Rationalisierung in der Bearbeitung der Sparkonten ab. Diese Rationalisierung stellt in Anbetracht der grossen Menge von Sparkonten und der wenigen, einfachen möglichen Arten von Geschäftsvorfällen im Sparverkehr technisch in der Regel kein so grosses Problem wie im kurzfristigen Geschäft dar. "In der Regel" heisst hier: bei Sparkassen, die mit Walzenmaschinen oder im Handdurchschreibebuchungsverfahren arbeiten. Anders liegt das bei "Lochkarten"-Sparkassen, bei denen die relativ wenigen Buchungen auf vielen Konten technische Fragen entstehen lassen. Vereinfachend lässt sich vielleicht feststellen, dass die höhere Zinsspanne im kurzfristigen Geschäft durch die höheren Bearbeitungskosten und das grössere Ausfallrisiko belastet ist. Der niedrigeren Zinsspanne im Spar-Darlehns-Geschäft stehen die entscheidend niedrigeren Bearbeitungskosten, das äusserst geringe Risiko und die Steuerfreiheit (soweit es sich um Spareinlagen und nicht um Festgeldeinlagen handelt) gegenüber.

Die Entscheidung für die Intensivierung des einen oder anderen Geschäftszweiges muss in Anbetracht der historischen und der

gesetzlichen Aufgaben der Sparkassen und unter Abwägung der weiter oben angeschnittenen Kostenfragen gefällt werden. Aufgrund der Erfahrungen der Kreissparkasse Saarbrücken kann diese Entscheidung nur INTENSIVIERUNG DES SPAR- UND DARLEHNSGESCHÄFTS lauten. Damit soll natürlich einer Vernachlässigung des kurzfristigen Geschäfts keineswegs das Wort geredet werden, denn es ist durch Untersuchungen längst erwiesen, dass der Kundenkreis bei beiden Geschäftsarten weitgehend der gleiche ist. Im Gegenteil scheint es sicher, dass die Betreibung des Giroverkehrs ebensowohl Spareinlagen anzuziehen vermag, wie die Inhaber von Sparkonten für den Giroverkehr gewonnen werden können.

Ausserdem sind in vielen Fällen Sparkassenkunden, die dem Umfang und der Art ihrer Unternehmungen nach eher zum Kundenkreis der Banken zu rechnen wären, häufig bereits als Handwerker oder kleinere Gewerbetreibende Kunden der Sparkasse gewesen und es nach Erweiterung ihres Geschäfts, die unter Umständen durch Hilfestellung der Sparkasse vor sich ging, auch geblieben.

Gerade, weil die Sparkassen in ihrer Werbung und Geschäftspolitik so stark mit ethischen Argumenten operieren, haben sie einen Kundenkreis, bei dem in der Entscheidung für ein bestimmtes Kreditinstitut ausserwirtschaftliche Empfindungen und Überlegungen oft eine wichtige Rolle spielen. So wurde kürzlich bei der Untersuchung eines bestimmten Ausschnittes aus der Girokonten-Kundschaft festgestellt, dass 56 % dieser Kunden gleichzeitig ein Sparkonto beim gleichen Institut unterhielten. Auch die sonstigen Beziehungen dieser Kunden zu "ihrer" Sparkasse waren überraschend eng. Eine grosse Zahl unterhielt Schliessfächer, Effektendepots usw., und z.B. rund 19 % hatten ein Darlehen über das gleiche Sparkasseninstitut erhalten. Trotz

dieser starken Verbindung zwischen kurzfristigem und langfristigem Geschäftsteil sollte aus rein ökonomischen Gründen die Betonung auf das Spar- und Darlehnsgeschäft gelegt werden, will man den Erkenntnissen der Kreissparkasse Saarbrücken eine gewisse Allgemeingültigkeit zuerkennen.

Die Verwaltung der laut veröffentlichter Bilanz zum 31. Dezember 1958 rund ffrs. 15,9 Milliarden (etwa 135,26 Millionen DM) betragenden Spareinlagen, d.h. die Sammlung dieser Mittel und ihre Anlage in Darlehen usw. beansprucht, wie die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten einwandfrei ergab, rund 22 % der im Gesamtinstitut verwendeten Arbeitszeit aller Mitarbeiter, während die rund 10,0 Milliarden Franken (etwa 85,07 Millionen DM) betragenden sonstigen Einlagen (Sicht- und befristete Einlagen) rund 62 % der Gesamtarbeitszeit beanspruchten. Mit anderen Worten, die Durchführung des Nicht-Spargeschäfts ist arbeitszeitmässig rund 4 1/2 mal so aufwendig wie die Bearbeitung des Spar-Darlehnsgeschäfts. Der Rest der Gesamtarbeitszeit von rund 16 % verteilt sich auf die Bearbeitung des Treuhandgeschäfts, des Auslandsgeschäfts und des eigenen Wertpapiergeschäfts, die hierbei weniger ins Gewicht fallen.

Auch kostenmässig geht aus den Kalkulationsergebnissen hervor, dass die Ertragslage im Sparverkehr (Sammlung und Anlage von Spareinlagen, Sachgebiete 100 + 200) relativ günstiger ist als die im Nicht-Spargeschäft (Sammlung und Anlage sonstiger Einlagen, Sachgebiete 300 + 400). Je nach dem Anteil der beiden Geschäftsarten am Gesamtgeschäft kann durch eine prozentual geringe Unterdeckung der Kosten im Nicht-Spargeschäft die günstige Lage im Spar- und Darlehnsgeschäft einer Sparkasse ohne weiteres überkompensiert werden, und die Sparkasse als Ganzes in eine Verlustzone geraten. Von diesen beiden

Geschäftszweigen, der Sammlung und Anlage der Spargelder und der Sammlung und Anlage der Sicht- und befristeten Einlagen ist der Sparkassenerfolg als Ganzes letzten Endes weit überwiegend abhängig. Die übrigen im Rahmen der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten zur Zeit ausgegliederten Geschäftsarten sind in ihrem Anteil am Gesamtgeschäft entweder, wie das Treuhandgeschäft, regional bedingt und können deshalb keine allgemein gültigen Aussagen liefern, oder sie sind in ihrer Kosten- und Erlöslage zu schwankend, wie z.B. der Devisenverkehr, als dass die Sparkassenleitung bei längerfristigen geschäftspolitischen Überlegungen einen Gewinn aus dieser Geschäftsart einplanen könnte.

Das eigene Wertpapiergeschäft, das wegen der Steuerfreiheit verschiedener Wertpapiere in der übrigen Bundesrepublik bei Sparkassen Bedeutung besitzt, erbringt immerhin im Vergleich zu den dort entstehenden (ohne Zinsen!) Kosten hohe Gewinne. Die eigenen Wertpapiere der Kreissparkasse Saarbrücken sind überwiegend aus Eigenkapital finanziert, zum Teil auch mit Spareinlagen, (ermittelt durch die monatliche Kontingentsberechnung). Selbst wenn man aber unterstellen wollte, die Zinskosten für die Finanzierung des Bestandes eigener Wertpapiere seien voll in den Kosten des Nicht-Spargeschäfts enthalten, und wenn man demzufolge die Zinserlöse dieser eigenen Wertpapiere dem Nichtspargeschäft zurechnet, so ist die Ertragslage des Nicht-Spargeschäfts relativ immer noch weniger günstig als die Ertragslage des Spar- und Darlehnsgeschäfts.

II. Kritik und Rechtfertigung der Kalkulation in der Form der Kreissparkasse Saarbrücken

Wie in der Praxis jedes Rechnungswesens, ist auch die Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken aus den Erfahrungen

anderer Kreditinstitute unter Einbeziehung der vorhandenen Literatur über Bank- und Sparkassenkosten- und -Erfolgsrechnungen und aus den besonderen Erfordernissen des Betriebs heraus entstanden und zu verstehen.

Diese spezifischen Betriebseigenschaften haben naturgemäss ganz besonders stark auf die Rechnungstechnik eingewirkt. So wird man feststellen können, dass der Entwurf dieser Kalkulation mit dem straffen monatlichen Ablauf von Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb bis zur Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, mit anderen Worten, das Grundsätzliche, ohne einschneidende Änderungen auch auf andere Sparkassen übertragen werden kann, wie das in der Tat auch schon geschehen ist, soweit diese Sparkassen eine einigermassen vergleichbare Geschäftsbasis besitzen. Die Details der Rechnungstechnik allerdings sind weitgehend so betriebsindividuell angelegt, dass sie nicht ohne weiteres übertragen werden können. Ohne Lochkarteneinrichtungen lassen sich Zeitaufschreibungen nur sehr schlecht (im Werkverfahren etwa) lochkartenmässig auswerten. Infolgedessen muss die Rechnungstechnik sich mit vorgenommenen Änderungen im organisatorischen Aufbau des Instituts wandeln. Sie hängt weiterhin von der technischen Entwicklung und dem Erscheinen neuer Maschinen auf dem Markte ab. Es ist daher denkbar, dass durch solche Neuheiten manche Hilfsrechnung überflüssig wird, ja, dass mitunter auf ganze Teilabschnitte einer Kalkulation verzichtet werden kann. Aus diesen Gründen wäre es falsch, aus der im Verlauf unserer Untersuchung beschriebenen Rechnungstechnik eine gewisse Allgemeingültigkeit zu postulieren. Jede Rechnungstechnik steht und fällt mit der konkreten Situation, in der sie angewendet wird.

Die Aufgabe unserer Untersuchung kann bezüglich der Rechnungstechnik also nur darin bestehen, Wege aufzuzeigen, wie Schwie-

rigkeiten, die aus der gegebenen Sachlage entstehen, technisch am besten begegnet werden kann. Dabei ist gerade die Kostenrechnungsstelle der Ort, an dem es gilt, zwischen aufwendiger Genauigkeit und sparsamer Grosszügigkeit ein Kompromiss zu schliessen, das den Zwecken der Kostenrechnung genügt. Denn es wird mit der Einführung einer Kalkulation bei einer Sparkasse ja nicht ein einmal beschlossenes Konzept konsequent verwirklicht, gewissermassen als Selbstzweck, sondern es gilt, der Betriebsleitung in wirtschaftlich vertretbarer Weise ein Mittel der Geschäftspolitik zu verschaffen. Schliesslich tritt auch die Bedeutung einer vollkommenen Genauigkeit (die sowieso unerreichbar ist) der kalkulatorisch verrechneten Zahlenwerte gegenüber der allgemeinen Sicherheit, mit der sich aus dem Zahlenwerk Schlüsse ziehen lassen, in den Hintergrund. Damit ist aber auch der Wert und die Bedeutung jeder Kritik an einer derartigen, auf dem Wege des Kompromisses geschaffenen Kalkulation und insbesondere ihrer Rechnungstechnik gewiesen. Sie hat sich einerseits an den höchstmöglichen Anforderungen zu orientieren, die man an eine Sparkassenkalkulation stellen darf; zum anderen muss sie alles unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit betrachten und ein vernünftiges Verhältnis zwischen Kalkulationsaufwand und Erkenntniswert im Auge behalten.

A) Der Umfang des Kalkulationssystems

a. Der Umfang des Gesamtsystems.

Wie im 2. Abschnitt unserer Untersuchung gezeigt wurde, besteht das Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken zur Zeit aus den selbständigen, aber ineinander verzahnten Rechnungen "Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb", "Ergebnisrechnung nach Stellen" und "Ergebnisrechnung nach

Sachgebieten", wobei die beiden letzteren für Haupt- und Zweigstellen je einmal getrennt und gemeinsam erstellt werden.

Die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb dient in erster Linie der raschen Erkenntnis der Entwicklung der Ertragslage des Gesamtbetriebs. Die Ergebnisrechnung nach Stellen soll die Funktionen einer Abteilungskalkulation und die einer Filialkalkulation erfüllen, d.h.. sie soll die Entwicklung der (relativen) Situation der Betriebsteile aufzeigen. Die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten schliesslich hat ähnliche Aufgaben wie Rummels Geschäftsspartenkalkulation. [96] In diesem System der Kreissparkasse Saarbrücken fehlt bisher eine Einheitenrechnung. Bei den von uns beschriebenen und heute vorhandenen Rechnungen handelt es sich eindeutig um Zeitrechnungen, um Rechnungen also, in denen es neben der Abgrenzung der Erfolgsarten und ihre Verteilung auf die unter verschiedenen Gesichtspunkten gebildeten Erfolgsbereiche vorwiegend um Fragen der Periodenabgrenzung ging. In Einheitenrechnungen spielt die Frage des Zeitraums und des Zeitpunktes kaum eine Rolle. [97] In der Einheitenrechnung existieren auch keine absoluten Zahlen mehr, wie Kaminsky feststellt, hier regiert die Relativzahl, und es gibt, um Kaminskys Bezeichnungen zu verwenden, nur noch Kosten pro Stück und Kosten pro Quantum. [98]

Die Bedeutung der Einheitenrechnung liegt einmal in der Möglichkeit, die Betriebsgebarung besser überwachen zu können, zum anderen in der Schaffung von Grundlagen für eine auf den Stückkosten und den Stückerlösen aufbauende gezielte Preispolitik.

---

96) Vgl. hierzu Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen. Berlin 1936, S. 2

97) Es ist in Einheitenrechnungen lediglich erforderlich, dass Leistungen und Erfolge dem gleichen Zeitraum entstammen. Die zeitliche Abgrenzung ist dabei ohne Schwierigkeiten vorzunehmen.

98) Vgl. hierzu Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim 1955, S. 143 ff.

Eine solche Preispolitik wird in der Regel auf den einzelnen Kunden, eventuell auf das einzelne Konto abgestellt sein. Sie in bezug auf das Gros der Kunden zu betreiben, wäre zu teuer und arbeitsmässig wahrscheinlich überhaupt nicht durchführbar. Angesichts der gegenwärtigen kartellartigen Bindung der Zinssätze im deutschen Kreditgewerbe aufgrund der Zinsabkommen ist eine Preispolitik ohnehin nur in bezug auf die Gebührensätze denkbar. Sie erfordert eine genaue Übersicht über die aus dem betreffenden Konto bisher erwachsenen Kosten und Erlöse und über die Zusammensetzung der Leistungen, die zu erbringen sind.

Auf der Kenntnis der Stückkosten kann eine Kontenkalkulation aufgebaut werden. Sie hat neben den Stückkosten und Stückerlösen (Provisionen) auch die Wertkosten und Werterlöse aus dem zu kalkulierenden Kundenkonto einzubeziehen. Auf die hierbei entstehenden Probleme werden wir im 4. Abschnitt unserer Untersuchung noch zurückkommen. [99] Es sei aber schon hier darauf hingewiesen, dass der Aufbau des Kalkulationssystems der Kreissparkasse Saarbrücken eine stärkere Detaillierung vorsieht. So ist es über eine weitere dekadische Aufgliederung der Sachgebiete ohne Schwierigkeiten möglich, die durch die Bearbeitung bestimmter kleinerer Leistungsbereiche entstandenen persönlichen Verwaltungskosten zu ermitteln. Eine solche starke Aufgliederung der Sachgebiete in weit über hundert Untersachgebiete ist bereits für längere Zeit praktiziert worden und für künftige erneute Untersuchungen vorgesehen.

Durch die Betriebsorganisation, den Kontenplan, die Art der Vergebung der Kunden-Kontonummern an die Zweigstellenbereiche sowie durch die bereits erprobten Kalkulationsabschnitte

---

99) Vgl. hierzu Anlage IV 1), sowie den 4. Abschnitt unter III, S. 189 ff.

sind die Voraussetzungen zur Einführung einer Einheitenrechnung mit anschliessender Kontenkalkulation bereits so weitgehend geschaffen, dass es zur Einführung einer solchen Rechnung im wesentlichen nur noch der Festlegung der (übrigens durch die o.a. Voraussetzungen stark vorbestimmten) Rechnungstechnik bedarf. [100]

b. Der Umfang der Auswertung der Rechnungsergebnisse

Durch das Fehlen einer Einheitenrechnung, die die Grundlage für eine Kontenkalkulation bilden könnte, entgeht der Kostenrechnungsstelle vorläufig manche Möglichkeit für Einzeluntersuchungen. Ein ebensolcher Mangel ist in dem Fehlen einer intensiven Auswertung der Rechnungsergebnisse zu sehen. Kaminsky ist sogar der Auffassung, in allen Fällen lohne erst eine intensive Auswertung die Kosten und Anstrengungen einer Kostenrechnung. [101]

---

100) Dazu sei hier auf einige Beschreibungen und Erläuterungen solcher Rechnungen hingewiesen:

1.	Fehrmann, Erich	Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen. Berlin 1936, S. 126 ff.
2.	Reutlinger, R.	Die Kostenrechnung im Bankgewerbe. Bern 1947, S. 72 ff.
3.	Kalveram, W.	Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1950, S. 174 ff.
4.	Ohne Verfasser	Die Selbstkostenrechnung im deutschen Kreditbankgewerbe nach den Erfahrungen der Deutschen Bank. Bearbeitet von Mitgliedern des Bankseminars der Universität Köln. Wuppertal 1950, insbesondere S. 23
5.	Kaminsky, St.	Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute. Meisenheim/Glan 1955, insbes. S. 143 ff.
6.	Zimmerer, Carl	Bankkostenrechnung. Ffm. 1956, S. 177 ff.

101) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 203

Unter Auswertung wollen wir die Beurteilung und kritisch-vergleichende Darstellung des aufbereiteten Zahlenmaterials verstehen. Kaminsky zählt dazu auch Betriebsvergleiche, die mit Kalkulationsergebnissen durchgeführt werden.[102] Die Auswertung steht in der Regel am Schlusspunkt jeder Kalkulation, soweit diese nicht ausschliesslich der Preisbildung dienen soll, was bei Kreditinstituten regelmässig nicht der Fall ist. Sie soll die Gründe für die Relationen und Tendenzen innerhalb des Rechenwerks und damit des Betriebs suchen und aufzeigen. Zu ihren Aufgaben gehört die Prüfung der rechnerischen Richtigkeit der vorangegangenen Operationen jedoch keinesfalls.

Die Auswertung kann in Form von Tabellen, in Form von Schaubildern und in Form eines Auswertungsberichts oder durch Kombination mehrerer dieser Auswertungsarten vollzogen werden. Die Entscheidung für eine oder mehrere dieser Formen hängt von dem Wesen der darzustellenden Aussagen ab. Uns scheint, als ob für den Praktiker die Auswertung in Form eines Kalkulationsberichts die geringsten Risiken in bezug auf eine Fehlbeurteilung des Zahlenmaterials in sich berge. Sie sollte daher bevorzugt werden, natürlich gegebenenfalls ergänzt durch andere Darstellungsformen.

Die Kreissparkasse Saarbrücken beschränkt sich zur Zeit bei der Auswertung ihrer Kalkulationen auf das schematische Berechnen einiger Verhältniszahlen, allerdings im wesentlichen nur im Anschluss an die Ergebnisrechnung nach Stellen. Es sind dies:

1. Sächliche Kosten in % der persönlichen Kosten pro Stelle
2. Provisionssaldo in % der Verwaltungskosten pro Stelle

---

102) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 201

3. Summe der persönlichen und sächlichen Verwaltungskosten insgesamt pro Stelle

4. Anteil der unter 3. genannten Summe am Zinssaldo pro Stelle in %

5. Anteil der Zinskosten in % am Zinserlös pro Stelle

Alle fünf Zahlen werden erst durch den Vergleich mehrerer Monatsergebnisse aussagefähig, was im übrigen für den grössten Teil der Kalkulationsergebnisse zutrifft. Ein Zeitvergleich findet systematisch aber nur in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb statt, und zwar nur für die absoluten Zahlenwerte dieses Abschnitts der Kalkulation.

ad 1.

Die Höhe der auf eine Einheit persönlicher Verwaltungskosten entfallenden sächlichen Verwaltungskosten gibt Auskunft über die Kosten bestimmter Arbeitsplätze. Sie kann auch übermässig gestiegenen Materialverbrauch und ähnliches aufzeigen. Ein Vergleich der absoluten Zahlen der Stellenergebnisse bei dieser Berechnung, die vor der zweiten Umlage im Rahmen der Ergebnisrechnung nach Stellen ansetzt, kann leicht zu Fehlurteilen führen, da die einzelnen Stellen nicht alle voll vergleichbar sind. [103] Immerhin liegt eine solche Vergleichbarkeit wenigstens für die Zweigstellen weitgehend vor. Trotzdem können höhere Verwaltungskosten z.B. durch Umstände bedingt sein, die die einzelne Zweigstelle nicht zu vertreten hat, wie z.B. höhere Mietpreise in den einzelnen Orten des Zweigstellennetzes.

---

103) Vgl. hierzu den 2. Abschnitt II. B) unserer Untersuchung, S. 74 ff.

ad 2. und 3.

Die zweite und dritte Verhältniszahl im Rahmen der Auswertung der Ergebnisse der Ergebnisrechnung nach Stellen entspricht dem in heutiger Sicht problematischen Kostendenken, wie es in Kreditinstituten vor dem ersten Weltkrieg üblich war, als "die Deckung sämtlicher Handlungsunkosten durch die Provisionseinnahmen als Regel galt". [104] Diese Art des Kostendenkens beruhte unter anderem auch auf der Vorstellung, dass Provisionen ausschliesslich als Arbeitsentgelte anzusehen seien. Von dieser zum Teil inzwischen aufgegebenen Ansicht hat sich die Kreissparkasse Saarbrücken bereits insoweit distanziert, als sie die Kredit- und die Überziehungsprovisionen, die eindeutigen Zins-Charakter besitzen, kalkulatorisch den Zinserlösen zurechnet. [105] Die restlichen Provisionen jedoch behandelt sie als reine Arbeitsentgelte. Allerdings ist in den Provisionen, die mit der zweiten und dritten der oben genannten Verhältniszahlen ausgewertet werden, die Umsatzprovision mitenthalten. Der Arbeitsentgelts-Charakter der Umsatzprovision ist jedoch seit langem stark umstritten. [106]

Die Kritik an der Umsatzprovision richtet sich einerseits gegen die Bindung bei der Berechnung an den Umsatz w e r t, zum anderen gegen die Begründung der Umsatzprovision als Entgelt für die Inanspruchnahme der Bankeinrichtungen, insbesondere für Kreditgewährung und Vermögensverwaltung. Der darin enthaltene Widerspruch kommt ganz deutlich in § 5 (2) des Sollzinsabkommens zum Ausdruck.

---

104) Vgl. Ohne Verfasser, Die Selbstkostenrechnung im Deutschen Kreditbankgewerbe nach den Erfahrungen der Deutschen Bank. Bearbeitet von Mitgliedern des Bankseminars der Universität Köln. Wuppertal 1950, S. 6

105) Vgl. hierzu den 2. Abschnitt I. B unserer Untersuchung, S. 45 ff.-

106) Vgl. hierzu Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung. Frankfurt/Main 1956, S. 69, sowie § 5 (1) des Sollzinsabkommens in Hofmann, Walter, Handbuch des gesamten Kreditwesens, Frankfurt/M. 1937, S. 271 und S. 278

Soll durch eine Provision die Inanspruchnahme der Bankeinrichtungen und die dem Kreditinstitut verursachte Arbeit abgegolten werden, so muss der erhobene Provisionsbetrag umso höher sein, je intensiver die Inanspruchnahme bzw. umso umfangreicher oder schwieriger die verursachte Arbeit ist. Ein Überweisungsauftrag über DM 100.000,-- verursacht aber in der Regel nicht mehr Arbeit als einer über DM 10.000,--. Die Umsatzprovision, die auf Grund der oben erwähnten Vorschrift an den Umsatzwert anknüpft, beträgt im ersten Fall aber das Zehnfache des im zweiten Fall berechneten Betrages. Nun ist es zwar nicht die Aufgabe einer Kosten- und Erfolgsrechnung, derartige Widersprüche aufzulösen, aber es obliegt ihr, die Problematik der Umsatzprovision bei der Einbeziehung in ihr System zu berücksichtigen. Den Erlös aus der Umsatzprovision den Arbeitskosten gegenüberzustellen, entspricht aber nicht der Bezugsgrundlage der Umsatzprovision und kann infolgedessen auch nicht zu einer sinnvollen Aussage führen.

ad 4.

Die Kritik an den unter 3. und 4. errechneten Verhältniszahlen erstreckt sich auch auf die vierte Verhältniszahl der Auswertung, bei der die unter 3. ermittelte Summe dem Zinsüberschuss pro Einlagen verwaltende Stelle gegenübergestellt wird. In dieser vierten Verhältniszahl der Auswertung ist das Bestreben zu erkennen, festzustellen, wieweit die einzelnen Stellen kostenmässig und erlösmässig durch die Einlagenverwaltung beansprucht sind und welchen Anteil das reine Dienstleistungsgeschäft besitzt. Die Aussage ist allerdings in der so gewonnenen Form aus zwei Gründen wenig sinnvoll:

1. Weil in den Provisionserlösen auch Erlöse enthalten sind, die kein Arbeitsentgelt darstellen können, weil sie wertorientiert sind (Umsatzprovision, siehe oben), und weil in

den persönlichen und den sächlichen Verwaltungskosten nicht nur die im Zusammenhang mit Dienstleistungen entstehenden Arbeitskosten enthalten sind, sondern auch Arbeitskosten, die mit der Einlagenverwaltung in direktem Zusammenhang stehen. (Z.B. Arbeitskosten im Zusammenhang mit dem Sparverkehr).

2. Weil ein Zinssaldo nur für Einlagen verwaltende Stellen ermittelbar ist. Die bei den nicht Einlagen verwaltenden Stellen anfallenden Provisionserlöse und Verwaltungskosten müssten vor diesem Abschnitt der Auswertung auf die Einlagen verwaltenden Stellen verteilt werden, um zu einer sinnvollen Aussage zu gelangen.

ad 5.

Mit dieser Verhältniszahl erfolgt eine Gegenüberstellung der Kapitalkosten und der Kapitalerlöse je Einlagen verwaltende Stelle. Daraus sind Rückschlüsse auf die Art der von diesen Stellen verwalteten Einlagen möglich, soweit Einblicke in die Zusammensetzung der Einlagen jeder Stelle nicht schon aus anderem primärstatistischen Material der Sparkasse hervorgehen. An sich wünschbare Erkenntnisse über die Bedeutung der Stellen als Einlagensammler bzw. Kredithergabestellen im Rahmen des Gesamtinstituts sind allerdings wegen der früher bereits beschriebenen und begründeten Schlüsselung der Kapitalerlöse nach Massgabe der Passivseite aus dieser Gegenüberstellung nicht zu ermitteln. Das Zurechnungsproblem zwischen Erlösen und Stellen besteht darin, dass den Stellen die Erlöse aus der Kredithergabe nicht im Verhältnis ihrer Ausleihungen zugeteilt werden. Das Verhältnis von Zinskosten und Zinserlösen kann als Ersatz für die Erkenntnismöglichkeiten einer Zinsspannenrechnung angesehen werden, die gegen-

wärtig von der Kreissparkasse Saarbrücken nicht durchgeführt wird. Ausser diesen auswertenden Untersuchungen der Ergebnisse der Stellenrechnung erfolgt noch eine Ermittlung der Kosten-, bzw. Erlösüberschüsse für Gesamtbetrieb, Hauptstelle und Summe der Zweigstellen in den Sachgebieten 100 + 200 + 300 + 400 + 500 + 600 + 700, sowie eine Berechnung, mit welchen prozentualen Anteilen sich der Monatserfolg aufgrund der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, der bekanntlich nicht den auf den betreffenden Monat entfallenden kalkulatorischen Gesamterfolg der Sparkasse darstellt, aus den Überschüssen der vorgenannten Sachgebietsgruppen ergibt.

Zusammenfassung:

Wie den vorstehenden Ausführungen entnommen werden kann, ist die Auswertung der Kalkulationsergebnisse, wenn man die Auswertung noch zur Kalkulation zählen will, der schwächste und am wenigsten ausgebaute Teil des ganzen Kalkulationssystems der Kreissparkasse Saarbrücken. Ein stärkerer Ausbau ist allerdings vorgesehen. [107] Eine Auswertung der Kalkulationsergebnisse im engeren Sinne findet nicht statt. Die angestellten Berechnungen von Verhältniswerten, die als Auswertung gelten könnten, ermangeln mit Ausnahme der oben unter 1. und 5. dargestellten Werte des sachlogischen Zusammenhangs, [108] und mithin der Vergleichbarkeit. Sie beschränken sich zudem im wesentlichen auf die Ergebnisse der Ergebnisrechnung nach Stellen und knüpfen leider erst an die zusammengefassten Zahlen des "Ergebnisrechnung-nach-Stellen"-Bogens an, so dass eine Analyse bestimmter Zinsarten, Provisionsarten usw. weitgehend ausgeschlossen ist. Die gegenwärtige Form der Auswertung setzt infolgedessen neben der selbstver-

---

107) Vgl. S. 185 ff.

108) Vgl. Flaskämper, Paul, Allgemeine Statistik, Hamburg 1949, S. 30 ff.

ständlichen rechnerischen Richtigkeit der Kalkulationsergebnisse auch eine vom Anfang bis zum Schluss vorhandene methodische Richtigkeit der Kalkulation voraus. Sie ist daher durch jeden möglichen methodischen Fehler einer der vorangegangenen Rechenoperationen betroffen. Insgesamt bestehen auf dem Gebiete der Auswertung bei der Kreissparkasse Saarbrücken so grosse unausgeschöpfte Möglichkeiten, dass es angebracht erscheint, sie zunächst auszubauen, bevor weitere Abschnitte des Kalkulationswerkes (Einheitenrechnung, Kontenkalkulation usw.) in Angriff genommen werden. [109] Dabei wird die Auswertung umso ergiebiger sein, je flexibler sie in der Technik ist, denn jedes zu starre Schema birgt die Gefahr des Errechnens mehr oder weniger sinnloser Zahlenwerte in sich, wie unsere obigen Untersuchungen erkennen lassen. Auch aus diesem Grunde erscheint uns eine Auswertung in Berichtsform für eine Bankkalkulation am ehesten angemessen.

c. Der Umfang der einzelnen Rechnungsabschnitte unter dem Gesichtspunkt der Abgrenzung der Kosten und Aufwendungen, der Erlöse und Erträge in einer Bankkalkulation.

Wie wir im 2. Abschnitt unter II D gesehen haben, sind die drei Rechnungsgebiete Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb, nach Stellen, und nach Sachgebieten von unterschiedlicher Vollständigkeit, was die Erfassung sämtlicher Erfolgsarten angeht. Eine noch einzuführende Einheitenrechnung würde sich von allen drei bisher vorhandenen Zeitrechnungen erneut umfangmässig unterscheiden, entsprechend der in Einheitenrechnungen herrschenden Relativierung aller Aussagen und ihrer Zeit- und Periodenunabhängigkeit. [110]

---

109) Vgl. hierzu den 4. Abschnitt unter I., S. 189 ff.

110) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 143 ff. und S. 146

Bei der Entscheidung über den Umfang einer Kalkulation ist der mit der Rechnung verfolgte Zweck das wichtigste Kriterium. Wie bei der Entscheidung über die Rechnungstechnik im einzelnen ist auch diese Entscheidung unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu treffen. Es sind demnach zunächst die Ziele der Rechnung und eventuell ihrer einzelnen Abschnitte genau festzulegen; danach muss festgestellt werden, mit welchen einfachstmöglichen und billigstmöglichen Mitteln diese Ziele erreichbar sind.

Steht die Form und der Umfang der Rechnung genau fest, so ist zu untersuchen, welche zusätzlichen Aussagen, welcher zusätzliche Nutzen mit der nunmehr gegebenen Rechnungsorganisation erzielt werden kann.

Auf diesen Überlegungen baut die Kreissparkasse Saarbrücken in ihrer Kalkulation überwiegend auf. Von Bedeutung ist dabei, dass für Kreditinstitute das Ziel der Preisbildung mit Hilfe der Kalkulation weitgehend ausscheidet. Darauf weist unter anderen auch Fehrmann hin, der sich insbesondere auf Herbst beruft.[111] Damit entfällt der Zwang zur Einbeziehung gewisser kalkulatorischer Kostenarten (und evtl. Erlösarten), weil durch die Verrechnung kalkulatorischer Kosten (Zusatzkosten) in erster Linie eine Vergleichbarkeit mit anderen auf dem gleichen Markte auftretenden Wirtschaftssubjekten herbeigeführt und damit eine Verrechnung volkswirtschaftlich gerechtfertigter Kosten erzielt werden soll.[112] Hinzu kommt, dass die Zinsen bei Kreditinstituten nicht nur der Höhe nach, sondern auch qualitätsmässig eine entscheidend andere Rolle spielen als bei Produktions- und Handelsbetrieben. Schliesslich un-

---

111) Vgl. Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936, S. 45

112) Vgl. Mellerowicz, Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1958, Band II, S. 45

terscheiden sich Kreditinstitute von Produktions- und Handelsbetrieben auch durch die Kapitalzusammensetzung aus eigenen und fremden Mitteln. Das trifft insbesondere für die Sparkassen zu. Fehrmann gibt für Mitte 1933 für 2.225 Sparkassen einen durchschnittlichen Satz von 4, 35 % der Bilanzsumme als eigene Mittel an. [113] Daraus kann geschlossen werden, dass

1. im allgemeinen kein zwingender Grund für die Verrechnung kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen in Sparkassenkalkulationen vorliegt;

2. durch die Einbeziehung kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen die Kalkulation bei Sparkassen, unter Anwendung des Systems der Kreissparkasse Saarbrücken, keine wesentlichen Änderungen in den Aussagen erfahren würde.

Die Alternative, die Mellerowicz sieht, derzufolge eine "richtige Kostenrechnung" die Zinsen (auch Fremdzinsen) entweder überhaupt nicht einbezieht (und durch einen summarischen Zuschlag bei den Stückkosten einsetzt) oder aber alle Zinsen einschliesslich Eigenkapitalzinsen in Rechnung stellt, trifft demnach für Sparkassen nur bedingt zu. [114] Gegen die Auffassung von Mellerowicz spricht, was die Fremdzinsen angeht, dass es doch gerade eine der wichtigsten Aufgaben einer Bankkalkulation ist, die Kosten der Kapitalbeschaffung zu zeigen. Auf die Schmälerung des Aussagewerts einer Bankkalkulation durch die Ausklammerung der Zinsen weist Hagenmüller hin. [115]

---

113) Vgl. Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936, S. 176, Anlage II

114) Vgl. Mellerowicz, Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1958, S. 48

115) Vgl. Hagenmüller, Karl Fr., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 207

Bei anderen kalkulatorischen Kostenarten, bei denen die Einbeziehung in die Kalkulation unbestritten ist, werfen sich Periodisierungs-Fragen auf. Es handelt sich dabei um Kosten, die von den entsprechenden Aufwandsarten, bzw. von ihrem effektiven Anfall in zeitlicher Beziehung abweichen. Ähnlich steht es um die Abgrenzung zwischen Erlösen und Erträgen. Wie im 1. Abschnitt unter I B dargestellt, werden innerhalb der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb die Zinskosten und -erlöse und die persönlichen Kosten exakt periodisiert. Die Abschreibungen dagegen werden in ihrer Höhe und zeitlichen Verteilung überwiegend nach steuerlichen Bestimmungen in die Ergebnisrechnungen einbezogen. Ein solches Vorgehen ist vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus nicht voll vertretbar, und zwar nicht so sehr wegen des Umfangs der abgeschriebenen Vermögenswerte, als vielmehr wegen der zeitlichen Verteilung der Abschreibungsquoten, weil die steuerlich erlaubten Abschreibungssätze im einzelnen der jeweiligen effektiven Nutzungsdauer nicht unbedingt entsprechen. Die hierbei in Frage kommenden Unterschiede der Nutzungsdauer sind bei den sogenannten geringwertigen Wirtschaftsgütern, die bei Kreditinstituten besonders zahlreich sind, von erheblichem Umfang. Aber auch bei anderen abnutzbaren und abschreibungsfähigen Vermögensteilen, z.B. bei Kraftfahrzeugen oder hochwertigen Büromaschinen wie elektrische Schreibmaschinen, liegt die betriebliche Nutzungsdauer, die für die Kalkulation massgebend ist, meistens nicht unbeträchtlich über der steuerlich anerkannten Nutzungsdauer. In der Art des Einsatzes maschineller Hilfsmittel in Kreditinstituten liegt es begründet, dass die Gefahr wirtschaftlicher Entwertung ein geringeres Gewicht als bei Industriebetrieben, bei denen das Hauptfeld der Mechanisierung im Produktionsbetrieb liegt, hat.

Die Tatsache, dass die Lochkarteneinrichtung kein Eigentum der Kreissparkasse Saarbrücken ist (IBM), sondern lediglich gemietet ist, ist kalkulatorisch ausserordentlich vorteilhaft. Die monatlichen Mietkosten sind ohne weiteres exakt kalkulierbar. Bei der erheblichen Höhe der Anschaffungskosten derartiger Einrichtungen und der grossen Gefahr schneller wirtschaftlicher Entwertung wäre hier die Bemessung der kalkulatorischen Abschreibungen sehr schwierig. Eine Fehlbeurteilung könnte sich zahlenmässig ganz erheblich auswirken.

Die Ermittlung der monatlichen kalkulatorischen Abschreibungen auf Forderungen ist bis zu einem gewissen Grad willkürlich, da die Prozentsätze, mit denen der Anschluss an die genutzte Kapitalmenge hergestellt wird, mehr oder weniger willkürlich gewählt sind. Zwar sind diese "Anschluss-Sätze" (vgl. S. 59) gemäss den abweichenden Risiken bei den einzelnen Ausleihungsarten von unterschiedlicher Höhe, doch entspricht diese Höhe im Einzelfall bestenfalls einem langjährigen Erfahrungssatz, der unseres Erachtens nicht ausreichend sein kann. Diese Sätze mögen den diesbezüglich nicht sehr klaren Kalkulationszielen vollauf genügen, wie ja auch die berühmte "Seifenformel" (18 mal Wurzel aus Umsatz = kalkulatorischer Unternehmerlohn in der Seifenindustrie) den in sie gesetzten praktischen Anforderungen genügte. Uns erscheint allerdings eine dauernde Anpassung an kurzfristige Änderungen der allgemeinen Risikenlage, etwa in Form gleitender Durchschnittssätze, die sich an den effektiven Verlusten der letzten zehn Jahre ausrichten könnten, ratsam. [116] Die Orientierung an Vergangenheitswerten bei der Abschätzung des

---

116) Vgl. hierzu Mellecowicz, Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1958, Bd. II, S. 46

zukünftigen Kreditausfalls ist immer mit einem gewissen Risiko belastet. Dies trifft in unserem Falle umso mehr zu, als die spezielle konjunkturelle Lage der letzten Jahre ein Minimum an Kreditausfällen verursachte. Mangels besserer Ausgangspunkte scheint uns immerhin der gewählte Weg grundsätzlich als die einzig praktikable Lösung, solange die erforderliche Sorgfalt angewandt wird.

Wegen der wirtschaftlichen Entwicklung seit Einführung des Kalkulationssystems der Kreissparkasse Saarbrücken, die, wie im gesamten französischen Wirtschaftsraum, so auch im Saarland durch einen stetigen Aufschwung infolge inflatorischer Erscheinungen gekennzeichnet war, war bisher keine ausreichende Gelegenheit geboten, die Höhe der Forderungsausfälle langfristig stichhaltig festzuhalten. Zu einer Anpassung der Abschreibungssätze und der Methode bestand umso weniger Anlass, als die Ausfälle während der vergangenen Jahre praktisch ununterbrochen gleich hoch blieben.

Zusammenfassend können wir feststellen, dass das Problem der kalkulatorischen Abschreibungen von der Kreissparkasse Saarbrücken noch nicht befriedigend gelöst ist. Für die Abschreibungen auf Gebäude und auf Einrichtungsgegenstände ist ein Abgehen von den steuerlichen Vorschriften aus kalkulatorischer Sicht wünschenswert. Die Abschreibungen auf Forderungen (Wertberichtigungen) sollten nach Erfahrungssätzen erfolgen, die regelmässig in etwa einjährigen Abständen zu überprüfen wären.

Die Position "Ausserordentliche Aufwendungen" in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb setzt sich aus Beträgen zusammen, die Kostencharakter haben, aber aperiodisch sind,

sowie aus Beträgen, denen der Kostencharakter abzusprechen ist. Zu der erstgenannten Gruppe zählen z.B. rückwirkende Gehaltserhöhungen, zu der zweitgenannten alls betriebsfremden Aufwendungen. Die Position "Ausserordentliche Erträge" setzt sich entsprechend zusammen.

Beide Positionen haben keine Berechtigung, in eine Kalkulation aufgenommen zu werden. In den Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten, in denen sich der Charakter der Kosten als Normalverbrauch stärker auswirkt, werden sie auch nicht verrechnet. In der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb hat die Wirtschaftlichkeitskontrolle als Ziel keine so grosse Bedeutung wie die Ermittlung des Gesamterfolgs. Sie braucht daher eine Basis, die die Abstimmung mit den Ergebnissen der Buchhaltung erlaubt. Zu den Kosten und Erlösen werden hier deshalb bei der Ermittlung des Monatserfolges die ausserordentlichen Aufwendungen und Erträge zugerechnet. Da die Systematik der Saarbrücker Kalkulation nicht auf einer buchhaltungsmässigen Weiterverrechnung wie z.B. in einem Industrie-BAB beruht, bedeutet das auch rechnungstechnisch keinen Nachteil.

Die Ergebnisrechnungen für den Gesamtbetrieb, nach Stellen und nach Sachgebieten stellen Zeitrechnungen dar. In diesen Abschnitten hängt die Entscheidung über die Einbeziehung von Aufwendungen, soweit sie keine Kosten sind, und von Erträgen, soweit sie keine Betriebserlöse sind, von dem gewählten Rechnungsziel, Erfolgskontrolle oder Wirtschaftlichkeitskontrolle, ab. Eine Einheitenrechnung dagegen kann u.E. nur der Wirtschaftlichkeitskontrolle dienen, denn sie soll die Grundlage einer Konten- und Kundenkalkulation bilden. Infolgedessen dürfen hier unter allen Umständen nur Kosten und Betriebserlöse verrechnet werden.

Grundsätzlich existiert leider über die Einbeziehung von Aufwandswerten in eine Kostenrechnung bei Kreditinstituten keine einheitliche Auffassung. Es ist auch nicht unsere Aufgabe, an diesem Ort dazu Stellung zu nehmen, da diese Frage bereits in zahlreichen Veröffentlichungen diskutiert wurde. Die Kreditinstitute erwarten von einer Bankkalkulation nicht zuletzt eine möglichst genaue Vorhersage ihres zu erwartenden Jahreserfolgs. Eine solche Vorhersage ist nur unter Einbeziehung auch der Aufwendungen, soweit sie keine Kosten sind, möglich. Ob die Einordnung der Habenzinsen, die die Bank zu vergüten hat, in diese Gruppe richtig ist, mag dahingestellt sein. Wir können uns jedoch Mellerowicz nicht anschliessen, der Habenzinsen aus Bankkostenrechnungen ausklammert. [117]

Die Passivzinsen der Kreissparkasse Saarbrücken betrugen von 1952 bis 1957 jeweils 30 bis 40 % der veröffentlichten G.- und V.-Rechnungen. Offenbar ist es weniger wichtig, eine konsequente Trennung von Kosten und Aufwand herbeizuführen, als vielmehr der Betriebsleitung eine weitestgehende Analyse ihrer Kosten und (oder) Aufwendungen zu liefern. Durch eine Ausscheidung der Passivzinsen und ähnlicher Aufwendungen, deren Kostencharakter von Mellerowicz bestritten wird, würde der Aussagewert jeder Bankkostenrechnung entscheidend vermindert. Die langjährige Übung der Kreditinstitute, die Passivzinsen einzubeziehen, lässt jedenfalls eindeutig auf den Wunsch der Praxis schliessen, im Rahmen der Kalkulation auch Analysen dieser Erfolgsart zu erhalten, die für das Jahresergebnis mit ausschlaggebend ist. [118]

---

117) Vgl. Mellerowicz, Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1957, Bd. I, S. 180

118) Vgl. hierzu auch Hagenmüller, Karl Fr., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 207

Während diese Meinungsverschiedenheiten wohl überwiegend theoretischer Natur sind, kommt der von der Kreissparkasse Saarbrücken in ihrer Kalkulation betriebenen Erfolgsnivellierung praktische Bedeutung zu.[119] Die Periodisierung der Zinsen (Kosten und Erlöse), der persönlichen Verwaltungskosten und der Steuern führt dazu, dass diese Kosten und Erlöse nicht in den Monaten kalkulatorisch verrechnet werden, in denen sie zu Ausgaben und Einnahmen werden, sondern in den Monaten, denen sie nach dem Verursachungsprinzip zugehören. Das Unvermögen, viertel-, halb- oder jährlich als Ausgaben und Einnahmen anfallende Kosten und Erlöse auf die Monate des Jahres einigermassen verursachungsgetreu aufzuteilen, war und ist auch heute vielfach die letzte Ursache für die Wahl grösserer Kalkulationsperioden bei vielen Kreditinstituten.

B) Die Rechnungstechnik des Kalkulationssystems

a. Allgemeine Fragen der Rechnungstechnik

Die technische Abwicklung einer Kalkulation, das Rechnungsverfahren, ist zum grossen Teil vom Umfang der Rechnung bestimmt. Bei jährlicher oder halbjährlicher Durchführung bleibt genügend Zeit, zu interessierenden Einzelheiten stärker durchzudringen, wenn auch im allgemeinen die Einsicht in Details mit zunehmender Länge der Kalkulationsperiode geringer wird.

Allerdings gestattet eine Kalkulation, die einen grösseren Zeitraum erfasst, auch eine grössere Sicherheit in der Beurteilung. Die monatliche Abwicklung erfordert dagegen eine gewisse

---

119) Vgl. Kolbeck, Heinrich, Die theoretischen Grundlagen des Betriebsvergleichs bei Sparkassen, Berlin 1959, S. 162

Schematisierung. Sie bedingt auch, dass in manchen Fällen eine eingehende und zeitraubende Untersuchung der Kalkultionsergebnisse unterbleibt. So sind es zumeist rein praktische Erwägungen, aus denen heraus die Entscheidung für die eine oder andere Rechnungsweise getroffen wird.

Für die Kostenrechnungsstelle der Kreissparkasse Saarbrücken war es dabei stets entscheidend, ob die mit einem bestimmten Vorgehen verbundenen eventuellen Ungenauigkeiten angesichts ihrer Auswirkungen auf das Gesamtergebnis zu verantworten waren.

Eine Ausnahme von diesem Grundsatz, alle Werte umso eingehender zu untersuchen, je stärker ihr Einfluss auf das Kalkulationsergebnis ist, bildet lediglich die von uns sogenannte "Passiva-Orientierung" der Stellenrechnung und der Sachgebietsrechnung, die nicht aus praktischen, sondern aus grundsätzlichen Erwägungen heraus gewählt wurde.

Das Besondere an der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken, das den Umfang und mithin auch das Verfahren entscheidend beeinflusst, ist die Geschlossenheit und Zwangsläufigkeit des Systems, die, das muss immer wieder betont werden, ohne Einbeziehung der Kalkulation in den Buchungsfluss, also rein statistisch erzielt wurde. Die Ergebnisrechnungen nach Stellen und nach Sachgebieten können getrennt voneinander und selbständig durchgeführt werden, allerdings nicht ohne die vorherige Durchführung der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb.

Die Geschlossenheit des Systems wird auch nicht dadurch beeinträchtigt, dass der Ansatz der Kalkulation zweifach ist. Zum einen sind statistische Werte und Zahlen der Buchhaltung

Ausgangspunkt, zum anderen sind die primärstatistischen Aufzeichnungen der einzelnen Mitarbeiter für die Kalkulation entscheidend. Die Zwangsläufigkeit äussert sich im Aufbau jedes oder doch fast jedes einzelnen Rechenvorgangs auf dem vorhergehenden. Diesem Umstand ist es zu verdanken, dass die Abwicklung der Rechnung zum überwiegenden Teil durch Hilfskräfte vorgenommen werden kann und der Einsatz von einfachen Rechenmaschinen bei dem grössten Teil der einzelnen Kalkulationsabschnitte möglich ist.

Die Nachteile der Geschlossenheit und Zwangsläufigkeit des Systems der Kreissparkasse Saarbrücken sind aber ebenfalls offenkundig. Abgesehen von der Anwendung nicht verursachungsentsprechender Schlüssel zur Aufteilung der Erfolge auf Perioden, Stellen und Sachgebiete, über die sich im 2. Abschnitt unserer Untersuchung einige Ausführungen befinden, scheint uns der im Kalkulationssystem liegende Drang zur Aufteilung aller Kosten und Erlöse gefährlich. Dadurch werden die Stellen zuweilen mit Kosten und Erlösen belastet, mit denen sie in keinem Zusammenhang stehen. Diese Verrechnungen erfolgen dann einzig aus dem Bemühen heraus, den einzelnen Rechnungsabschnitt als Ganzes auf einem bestimmten Umfang zu halten und ihn mit anderen Abschnitten abstimmen zu können. Die Stellen- und Sachgebietsergebnisse im einzelnen können dabei unter Umständen nicht unerheblich verfälscht werden. Auf die darin liegende Gefahr hat auch Kaminsky hingewiesen, der für verrechnungs- und überwachungsunwürdige Kosten die Einrichtung einer Sammelkostenstelle forderte.[120] Die Vollständigkeit oder Unvollständigkeit der

---

120) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 91

einzelnen Rechnungsabschnitte sollte vom Rechnungszweck abhängig gemacht werden. Die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten, die als Erfolgsrechnung anzusehen ist, muss notwendigerweise alle Erfolgselemente enthalten. Dies trifft ganz besonders zu, wenn die Ergebnisse der Sachgebietsgruppen, also z.B. des Spargeschäfts (aktiv und passiv) betrachtet werden sollen. Dagegen werden in einem auf Wirtschaftlichkeitsermittlung ausgerichteten Rechnungsabschnitt, wie der Ergebnisrechnung nach Stellen, Leistungen und Kosten einander gegenübergestellt. Es genügt dann, wenn den Leistungen auch nur die durch sie bedingten Kosten entgegengehalten werden. Die Erfassung aller Erfolgselemente, also auch der nicht leistungsbedingten, ist dann nicht so wichtig. Soll allerdings die Ergebnisrechnung nach Stellen zu Betriebsvergleichen mit fremden Betrieben (z.B. Vergleich der Zweigstellen mit den ortsansässigen Volksbanken) herangezogen werden, so tritt der Erfolgsrechnungs-Charakter in den Vordergrund und die Vollständigkeit der Erfolgserfassung ist unerlässlich.

Ein ähnlicher Mangel haftet der Methode der Arbeitszeitaufzeichnungen der Mitarbeiter an. Diese erlauben zwar völlig genaue Aussagen über die Höhe und den Ort des Anfalls der Personalkosten. Sie erlauben aber keinerlei Rückschlüsse auf das Verhältnis produktiver zu unproduktiver Arbeitszeit und Tätigkeit. Gewiss wird durch die Aufzeichnungen ein Abwesenheitsnachweis (Krankheit, Urlaub usw.) geführt, aber die Leerzeiten, Rüstzeiten usw. gehen daraus nie hervor, da der Mitarbeiter gezwungen ist, seine tägliche Gesamtanwesenheitszeit und nicht seine tägliche Arbeitszeit aufzuteilen. Dass es psychologisch gesehen überaus schwierig ist, vom einzelnen Angestellten echte Angaben über die Zeit seiner (von ihm oft nicht abhängigen) Untätigkeit zu erhalten, ist selbstverständlich. Aber

diese Untätigkeitszeiten, besonders auf Zweigstellen (Wartezeiten) mit stossweisem Publikumsverkehr, sind dadurch nicht wegzuleugnen, dass man sie verschweigt.

Erkenntnisse über die produktiv verwendete Arbeitszeit sind besonders für die Einrichtung einer Stückkalkulation erforderlich. Ausserdem spielen derartige Unterlagen eine grosse Rolle bei Überlegungen über die Kostenentwicklung bei schwankender oder grundsätzlich geänderter Kapazitätsausnutzung. Diese selbst ist mit der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken in der gegenwärtigen Form nicht bestimmbar.

Ähnlich, jedoch nicht so nachhaltig, wirkt sich die kalkulatorische Behandlung der sogenannten "Zusatzleistungen" aus. Dabei handelt es sich um die in Dienstleistungsbetrieben häufigen Leistungen, die in Form von Beratungen usw. kostenlos erbracht werden. Diese Leistungen werden durch die Sparkasse dem Kunden in der Regel entweder völlig kostenfrei oder zu einem weit unter den Selbstkosten liegenden Preis erbracht. Dazu gehört die Vermietung von Schliessfächern, von Postabholfächern, die Unterhaltung der Nachttresoranlagen, die Führung von Effekten- und sonstigen Depots usw.

Die Kreissparkasse Saarbrücken rechnet diese Zusatzleistungen und damit deren Kosten, soweit sie nicht eindeutig einem bestimmten Sachgebiet zuordenbar sind, (wie z.B. das Schulsparen dem Sparsektor) im allgemeinen dem Sachgebiet 300, d.h. der Sammlung kurzfristiger Einlagen und Termingelder zu, obgleich die Unterhaltung der Stahlfächeranlage beispielsweise doch ebenso zur Errichtung eines Sparkontos wie eines kurzfristigen Kontos durch den damit geworbenen Kunden führen kann. Dies gilt umso mehr, als ja letztlich die Durchführung aller Dienstleistungen, auch des Zahlungsverkehrs,

der Anziehung von Spareinlagen dienen soll. Genauso angreifbar wie die sachgebietsmässige ist die stellenmässige Zuordnung dieser Kosten und Leistungen im Zusammenhang mit der Erbringung von Zusatzleistungen. Ein Beispiel soll das veranschaulichen:

Ein debitorischer Kunde, der seit Jahren geschäftlich stets mit dem gleichen, "seinem" Kreditsachbearbeiter zu tun hat, lässt sich von diesem anlässlich eines Besuchs über die Regelung einer privaten Erbschaftsangelegenheit beraten. Der Kreditsachbearbeiter, der also rein zufällig diese Beratung durchführt, eher aus privater denn aus sachlicher Kompetenz, kann den Kunden aus leicht verständlichen Gründen nicht an den in solchen Fragen sachverständigeren und zuständigen Mitarbeiter der Rechtsabteilung oder etwa auch der Werbeabteilung verweisen, obgleich diese Zusatzleistung (kostenlose, werbende Rechtsberatung) nicht in den Bereich seiner Kreditabteilung fällt. Die Zeitaufschreibung des Kreditsachbearbeiters fällt nun korrekterweise so aus, dass er die für die Unterhaltung mit dem debitorischen Kunden verwendete Zeit im Sachgebiet 300 und unter seiner Stelle (Kreditabteilung) aufzeichnet. Dabei hat diese Dienstleistung wenig mit der Sammlung kurzfristiger Einlagen, wenig mit der die Auskunft erteilenden Stelle zu tun.

Da der Anteil derartiger Dienstleistungen an der Gesamtarbeitszeit und den Gesamtkosten relativ gering ist, und weil z.B. eine andere stellenmässige Aufteilung zahlreiche andere Nachteile (z.B. Wegfall der Kontrollmöglichkeit der Stellenkosten) mit sich bringen würde, nimmt die Kreissparkasse Saarbrücken mit Rücksicht auf das Gesamtergebnis der Kalkulation die dadurch bedingten Ungenauigkeiten in Kauf.

Im Gegensatz zu anderen Kalkulationssystemen bei Kreditinstituten, bei denen bereits im Lauf der Rechnungen Verrechnungen zwischen den Stellen vorgenommen werden können, werden bei der Kreissparkasse Saarbrücken die Stellenergebnisse von Verrechnungen zwischen den Stellen bis zur Verteilung der vorläufigen Überschüsse der nicht Einlagen verwaltenden Stellen auf die Einlagen verwaltenden Stellen freigehalten. [121]

Und selbst bei dieser Verteilung findet keine Erfolgsverschiebung zwischen gleichberechtigten Stellen statt, sondern lediglich eine Gruppierung der Kosten und Erlöse auf unter anderen Gesichtspunkten gebildete Stellen (zugegebenermassen mit dem Mangel, dass diese Stellen auch schon vor der bewussten Verteilung an der Rechnung in der ersten Stufe teilgenommen haben und damit bereits einen Teil der Kosten und Erlöse originär aufgenommen haben). Das Wesentliche aber ist, dass durch diese Verteilung oder doch zumindest bis zu ihr hin die Kontrolle der Leistungserstellung in a l l e n Abteilungen nicht gestört wird. [122] Die Kontrolle der Leistungserstellung ist aber dadurch gewahrt, dass die Ergebnisse der nicht Einlagen verwaltenden Stellen bis zur Ermittlung eines vorläufigen Kosten- bzw. Erlösüberschusses entwickelt werden.

Entspricht so der Zeitpunkt der Verteilung der Überschüsse den an diese Kalkulation gestellten Anforderungen, ein Mittel zur Kontrolle der Leistungserstellung und damit auch der Betriebsgebarung zu sein, so trifft das für die Art der Verteilung dieser Überschüsse selbst nur bedingt zu. Wie schon im

---

121) Vgl. hierzu Rummels Geschäftsspartenkalkulation in der Darstellung Fehrmanns: Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936

122) Vgl. zu dieser Frage auch Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 91

im 2. Abschnitt unter II A kurz erwähnt wurde, halten wir es nicht für folgerichtig, die Kosten- bzw. Erlösüberschüsse der nicht Einlagen verwaltenden auf die Einlagen verwaltenden Stellen zu verteilen. Abgesehen von den bei dieser Verteilung auftretenden Fragen der Schlüsselung werden hier die funktional gebildeten drei Hauptstellenabteilungen (Spar-, Bank- und Treuhandabteilung) und die regional gegliederten Zweigstellen gleichbehandelt.

Das ist aber insofern angreifbar, als die drei genannten Hauptstellenabteilungen den drei grossen, das Institut als Ganzes trennenden Geschäftsbereichen entsprechen, die mithin auch bei den Zweigstellen zu trennen wären. Insoweit bedeutet diese Verteilung einen halben und damit unvollkommenen Schritt zur Sachgebietsrechnung hin, der zu keinen echten Aussagen führen kann, weil ja auch die drei Einlagen verwaltenden Stellen der Hauptstelle direkt für die Zweigstellen tätig sein können und auch sind, ohne dass auch zwischen diesen Beteiligten ein Ausgleich, bzw. eine Verrechnung erfolgte.

Echte Aussagen sind nach dieser Stufe der Ergebnisrechnung nach Stellen nur noch für das Verhältnis der Zweigstellen untereinander, also relativ möglich, wobei von Fragen der Schlüsselung in diesem Zusammenhang abgesehen werden soll. Diese Aussagen waren, wirklichkeitsnäher, auch vor der Verteilung schon vorhanden, da der grösste Teil der "Hilfsstellen"-Überschüsse, also der Überschüsse der nicht Einlagen verwaltenden Stellen, zwischen den drei Hauptstellenabteilungen einerseits und den Zweigstellen andererseits im gleichen Verhältnis, dem Verhältnis "9" der persönlichen Verwaltungskosten verteilt wird. An den Relationen ändert sich durch eine solche Umlage natürlich nichts.

b. Fragen der Schlüsselung

Nachdem wir uns im vorhergehenden mit grundsätzlichen Aspekten der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken befasst haben, wollen wir uns nunmehr einigen Fragen im Zusammenhang mit der Verteilung der Kosten und Erlöse auf die Stellen und die Sachgebiete zuwenden. Die Frage der Erfolgs-Periodisierung nämlich, also der Verteilung der Kosten und Erlöse auf die Rechnungsperioden, die in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb für alle anderen Rechnungsabschnitte vorweg erledigt wird, scheint uns befriedigend beantwortet. Zwar entscheiden nach unserer Auffassung die in einer Kalkulation verwendeten Schlüssel nicht grundsätzlich über die Brauchbarkeit eines bestimmten Rechnungssystems, doch können sie immerhin die Kalkulationsergebnisse, also zum Beispiel die Erlös- oder Kostenüberschüsse einer Zweigstelle oder eines Sachgebietes erheblich beeinflussen.

Kaminsky bezeichnet die Fragen der Schlüsselung als "das zentrale Problem der Bankkalkulation". [123] Der Begriff der Schlüsselung, wie ihn Kaminsky fasst, muss in bezug auf das Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken erweitert werden. Er gilt z.B. auch für die Gliederung der Mitarbeiterzeitaufschreibungen. Als Direktkosten können die Personalkosten dort nicht bezeichnet werden, weil der Personalkostenschlüssel (das sogenannte "Verhältnis 9") die in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb vorgenommene Periodisierung der nicht monatlich anfallenden persönlichen Kosten nicht berücksichtigt, und weil die Zusammensetzung der endgültigen Personalkosten nicht genau diesem Schlüssel entspricht.

---

123) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 96

Einige persönliche Kostenarten, so die Kassiererfehlgelder, werden bekanntlich nicht nach diesem Schlüssel verteilt. Was die Tragweite jeder praktischen Entscheidung für bestimmte Schlüssel angeht, möchten wir jedenfalls Kaminskys Feststellung unterstreichen. Die Frage der Schlüsselung ist das zentrale Problem bei der Entscheidung über die Technik der Kalkulation. Gerade weil die Kreissparkasse Saarbrücken mit ihrer Kalkulation sowohl eine Analyse der Leistungserstellung als auch eine Analyse ihres Erfolgs bezweckt, und gerade weil sie aus wirtschaftlichen Gründen diese entgegengesetzten Ziele in einem Verfahren erreichen will, kommt es ihr darauf an, von vorneherein in allen Fällen streng verursachungsgetreue Schlüssel zu verwenden. Wir möchten unter diesen Umständen über die Forderung Kaminskys hinausgehen, der für die Erfolgsrechnung eine kumulative Schlüsselung für ausreichend hält, wie sie z.B. in einer weitergehenden Verwendung des Verhältnisses der Personalkostenverteilung (in Saarbrücken das sogenannte "Verhältnis 9") zu sehen wäre.[124] Entscheidend ist die möglichst weitgehende Ausmerzung aller induktiven Schlüsselungsmethoden. Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, inwieweit die Anwendung "falscher" Schlüssel bei dieser oder jeder beliebigen anderen Kosten- bzw. Erlösart die Tendenz des Gesamtergebnisses der Kalkulation zu verfälschen imstande ist.

Die Anwendung eines völlig "falschen" Schlüssels bei einer betragsmässig unbedeutenden Erfolgsart kann für das Rechnungsergebnis weniger schädlich sein, als die Anwendung eines nur leicht verfälschenden Schlüssels bei einer betragsmässig bedeutenderen Kostenart, z.B. bei den Personalkosten. Von diesem Standpunkt aus gesehen, verdient das Kalkulationssystem

---

124) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 97

der Kreissparkasse Saarbrücken Anerkennung, weil die Personalkosten als grösster, und die Zinsen als zweitgrösster Kostenblock, bzw. Erlösblock (einschl. Provisionen) nach einem deduktiv entwickelten Schlüssel völlig anfallsadäquat auf Stellen und Sachgebiete verteilt werden. Die Personalkosten folgen dabei der stellenmässigen und sachgebietsmässigen Zusammensetzung der Mitarbeiterzeitaufschreibungen. Die Zinsen folgen bei der Verteilung in der Ergebnisrechnung nach Stellen der stellenmässigen Zusammensetzung der Einlagen und sachgebietsmässig je nach Zinsart der Zugehörigkeit der entsprechenden Kapitalien (Einlagen und Ausleihungen) zu einem bestimmten Sachgebiet. [125)]

Es bleibt dennoch die Tatsache, dass für die Aufgliederung mehrerer Erfolgsarten, die verhältnismässig unbedeutender sind als die obigen, Schlüssel verwendet werden, die eine nicht dem tatsächlichen Erfolgsanfall entsprechende Verteilung bewirken. Dazu sind z.B. die Portokosten zu zählen. Diese werden z.Zt., wie bereits dargestellt, im Rahmen der Stellenergebnisrechnung bei den Zweigstellen direkt, d.h. entsprechend den dort eingeführten Portokassenbüchern verteilt. [126)] Grundlage ist damit der effektive Portoverbrauch jeder Stelle. Bei der Hauptstelle werden die Portokosten zunächst von der Verwaltungsabteilung global erfasst und dann im Verlauf der Ergebnisrechnung nach Stellen durch die Kostenrechnungsstelle auf die einzelnen Abteilungen im Verhältnis von deren persönlichen Verwaltungskosten umgelegt, wie es das nachfolgende Schema zeigt.

---

125) Vgl. S. 74 und 114

126) Vgl. S. 84

Portokosten Gesamtinstitut Mai 1958	DM 3.745,--
Portokosten der Zweigstellen lt. Portokassenbüchern	DM 1.328,--
	DM 2.417,--

Zu verteilen:

a) Hauptstelle:

Abtlg. A	Anteil an Pers.-Ko. der Hauptstelle 7,42 % Portokostenanteil also 7,42 % =	DM 179,34
Abtlg. B	Anteil an Pers.-Ko. der Hauptstelle 3,98 % Portokostenanteil also 3,98 % =	DM 95,39
usw.		
	SUMME	DM 2.417,--

b) Zweigstellen:

Zweigst. A lt. Portokassenbuch Porti des Monats	DM 94,37
Zweigst. B lt. Portokassenbuch Porti des Monats	DM 72,95
usw. bis zur Summe der Zweigstellen	DM 1.328,--

Dadurch werden Stellen mit hohen Personalkosten stärker belastet als solche mit niedrigeren Personalkosten, ohne Rücksicht darauf, ob die ersteren effektiv überhaupt Portokosten direkt verursacht haben. So versendet z.B. die Lochkartenabteilung, von ganz seltenen Ausnahmen abgesehen, keine eigene Post, wird aber wegen ihrer hohen Personalkosten stark mit Portokosten belastet, während z.B. die Kaufkreditabteilung bei lebhaftem Briefverkehr, aber relativ geringen Personalkosten, unverhältnismässig günstig davonkommt. Der Personalkostenschlüssel ist, wie das Beispiel zeigt, für die Verteilung der Porti ungeeignet. Eine Verteilungsmethode, die dem Porto-

kosten-Anfall gerecht würde, könnte in der direkten Ermittlung in jeder Stelle mit Hilfe von Postausgangsbüchern bestehen. Sollte sich eine solche direkte Ermittlung in der Praxis als zu kostspielig herausstellen, so könnten in der Expedition mit regelmässigen Intervallen durchgeführte Stichtagsuntersuchungen zur Entwicklung eines Schlüssels dienen, der jeweils für drei oder sechs Monate, jedenfalls für einen längeren Zeitraum in Anwendung käme. Es handelt sich bei den Portokosten allein der Hauptstelle um immerhin 2 bis 3 % der gesamten sächlichen Verwaltungskosten des Sparkasseninstitutes. Zum grossen Teil stellen die sogenannten Portokosten lediglich Ausgaben dar, mit denen die Sparkasse für den Kunden bis zum kommenden Kontoabschluss in Vorlage tritt. Die Erstattung erfolgt, kalkulatorisch gesehen, als Teil der Kontoführungsgebühren. Der Erlös "Kontoführungsgebühr" wird im Verhältnis "7" auf die Stellen verteilt, also im Verhältnis der gebuchten und bearbeiteten Posten im Kontokorrentverkehr. Es erfolgt also, zusätzlich zu dem oben Gesagten, eine unterschiedliche Verteilung der Ausgaben und der Ausgabenerstattung im Rahmen der Kalkulation, obgleich die Erstattungsbeträge der gleichen Stelle zuzuleiten wären, die in Vorlage getreten ist, bzw. der man die Porti vorher angelastet hatte. Bei der Hauptstelle wird die Erstattung in Form der Kontoführungsgebühr aufgrund des Verhältnisses "7" lediglich der Bankabteilung als entsprechender Einlagen verwaltender Stelle zugeteilt. Diesen Zusammenhängen könnte Rechnung getragen werden, wenn bei der Belastung der Kunden im Kontoabschluss, sowie in der Kalkulation Portoauslagen, Portoerstattung, Kontoführungsgebühr getrennt würden, die Porti dann aber, sowohl Kosten als auch Erlöse im gleichen Verhältnis den Stellen zugeleitet würden. Dabei wäre zu beachten, dass nicht alle Portoauslagen vom Kunden erstattet werden, sondern im wesentlichen nur die Porti für Tagesauszüge.

Neben der Verteilung der Portokosten und Kontoführungsgebühren befriedigt unter anderem auch die Verteilung der Raumkosten noch nicht völlig. Auch sie werden, soweit die Zweigstellen betroffen sind, pro Stelle direkt und damit exakt ermittelt und kalkulatorisch zugeteilt. Der Hauptstellenanteil an den Raumkosten jedoch wird im Verhältnis "9" der persönlichen Verwaltungskosten auf die Stellen der Hauptstelle verteilt. Grund für die Wahl dieses Masstabs war die Unterstellung, dass in der Regel die höherbezahlten Mitarbeiter einen qualitativ und auch quantitativ besseren und damit teuerern Raum beanspruchen, mithin deren Abteilungen auch mit höheren Raumkosten zu belegen seien. Gegen diese Annahme erheben sich mehrere Einwände. Der Raum, der von den einzelnen Abteilungen belegt wird, ist selbst bei gleicher Quadratmeterfläche und gleicher qualitativer Innenausstattung unterschiedlich teuer, da der Gesamtbau der Kreissparkasse Saarbrücken in verschiedenen Bauabschnitten erstellt wurde, mithin pro Quadratmeter unterschiedliche Kosten verursacht hat und laufend verursacht. Dieser Einwand jedoch ist, wenn man unterstellt, dass die Abteilungen in der Regel nicht an bestimmte Räume gebunden sind, also raumweise austauschbar sind, nicht entscheidend. Wichtiger ist, dass es Abteilungen gibt, in denen Mitarbeiter nicht aufgrund ihrer Stellung im Personalgefüge (die sich im Verdienst ausdrücke) und ihrer Gehaltshöhe, sondern lediglich aufgrund der Art ihrer Tätigkeit mehr Raum beanspruchen, wie z.B. die Leiter der Abteilungen, in denen der Abteilungsleiter seinen Arbeitsplatz in einem gemeinschaftlichen Arbeitsraum hat. Dies trifft z.B. für das Archiv zu, für die Kreditsachbearbeiter, für die Mitarbeiter der Rechtsabteilung usw. Schliesslich beanspruchen die Abteilungen, die die repräsentative Schalterhalle benutzen, einen flächen- und höhenmässig viel grösseren und teureren Raum als die meisten übrigen Abteilungen. Aus all dem wird

ersichtlich, dass eine Aufteilung der Raumkosten auf die Stellen im Verhältnis der Personalkosten den Umständen nicht genügend Rechnung trägt. Aber auch eine Verteilung der Raumkosten nach Quadratmetern, wie sie in der Industrie üblich ist, dürfte wegen der unterschiedlichen qualitativen Ausstattung der Räumlichkeiten nicht voll befriedigen. Durch die Einbeziehung einer kalkulatorischen Eigenmiete in die Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb und die Ausschaltung der Grundstücks- und Gebäudeerträge in der Ergebnisrechnung nach Stellen und nach Sachgebieten ist ein kalkulierbarer, kontinuierlicher Raumkosten-Block geschaffen, einer echten Fremdmiete kalkulatorisch vergleichbar. Als gangbare Methode zur Entwicklung eines vertretbaren Schlüssels für die Aufteilung der Raumkosten auf die Stellen und die Sachgebiete erscheint uns die Anknüpfung an die Baukosten. Diese müssten um die Mehrkosten für die repräsentative Ausstattung der Schalterhalle usw. gekürzt und allen Abteilungen anteilig nach den effektiv belegten Quadratmetern zugeteilt werden. Die genannten Mehrkosten sind dann den Abteilungen kalkulatorisch anzulasten, die in der Schalterhalle ihren Sitz haben. Diese Rechnung könnte dann für jeden Raum des Hauses zur Ermittlung einer bestimmten Äquivalenzziffer führen, die bei der Verlegung von Abteilungen in andere Räume zu beachten wären. Die Abhängigkeit der laufenden Raumkosten, die dann im Verhältnis der oben erwähnten Äquivalenzziffern auf die Abteilungen umzulegen sind, von den Baukosten scheint uns immerhin wahrscheinlicher als eine Abhängigkeit von der Höhe der Personalkosten der Abteilungen, die in sehr starkem Masse ja auch noch von ausserwirtschaftlichen (z.B. sozialen) Gesichtspunkten beeinflusst sind.

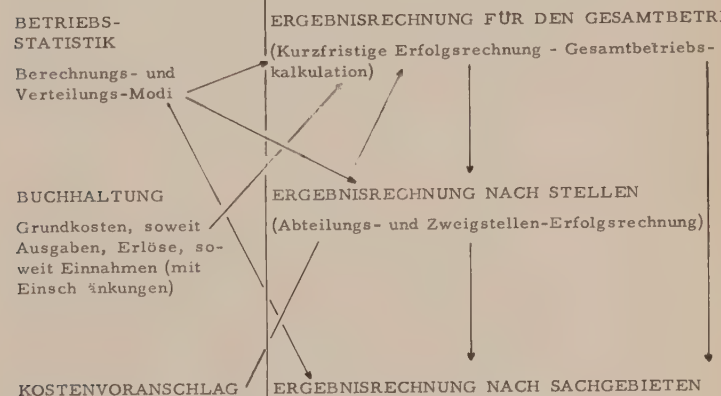
Ähnliche Feststellungen wie bezüglich der Raumkosten und der Porti und Kontoführungsgebühren liessen sich auch noch bezüglich weiterer Erfolgsarten treffen, ohne dass durch eine Neuregelung das Ergebnis der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken materiell beachtlich verändert würde. So könnte die Genauigkeit bei der Aufteilung mancher Erlösart und Kostenart erhöht werden, wenn man für die Ermittlung der Verhältnisse "1" (Verteilung der Spareinlagen), "2" (Giroeinlagen), "2+3" (sonstige Einlagen) nicht auf den Stichtagsrelationen des jeweiligen Monatsultimo aufbauen würde.

Da die Kosten und Erlöse, die nach diesen Schlüsseln umgelegt werden, im Laufe des Monats entstehen, also Zeitraumgrössen sind (wie ja auch aus der Methode ihrer Errechnung in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb hervorgeht), ist eine Verteilung nach reinen Zeitpunktgrössen theoretisch nicht voll vertretbar. Es ist zwar unwahrscheinlich, aber immerhin doch möglich, dass beispielsweise zwei Tage vor einem Monatsultimo in grossem Umfange bei einer bestimmten Stelle Spareinlagen abgezogen werden. Am Ultimo, der für die Ermittlung des Verhältnisses der Spareinlagenverteilung massgebend ist, bestünden dort relativ wenig Spareinlagen, so dass die betreffende Zweigstelle in den Schlüssel mit einem zu geringen Anteil einginge. Das würde bedeuten, dass ihr zu wenig Passivzinsen in dem zur Rede stehenden Monat belastet wurden. Abgesehen davon, dass ein solcher Fall unwahrscheinlich ist und auf lange Sicht automatisch ein Ausgleich eintreten dürfte, erfolgt eine Abschwächung der dadurch entstehenden Differenzen, weil nach dem Verhältnis "1" der Spareinlagenverteilung auf die Einlagen verwaltenden Stellen ausser den passivischen Spareinlagenzinsen auch Zinserlöse verteilt werden, an denen die be-

treffende Zweigstelle im obigen Beispiel dann eben auch zu schwach partizipieren würde. Eine relativ unbedeutende Differenz verbleibt in Auswirkung dessen nur noch in Höhe der Zinsspanne.

Abschliessend soll noch auf eine weitere, unseres Erachtens geringfügige Ungenauigkeit hingewiesen werden, die darin besteht, dass im Verhältnis "1" der Spareinlagen auf die unterschiedliche Verzinslichkeit und Ertragsfähigkeit (Fristigkeit-Anlagemöglichkeiten) der verschiedenen Arten von Spareinlagen keine Rücksicht genommen wird. Durch das Verhältnis "1", das auf dem Gesamtbestand an Spareinlagen jeder Einlagen verwaltenden Stelle aufbaut, wird eine gleichmässige Staffelung bei jeder Stelle innerhalb der Spareinlagen vorausgesetzt, die nicht vorzuliegen braucht. Allerdings ist vorgesehen, diese unterschiedliche Zusammensetzung der Spareinlagen der einzelnen Zweigstellen und der Sparabteilung der Hauptstelle durch eine nach Spareinlagearten (Fristigkeiten-Zinssätzen) getrennte Fortschreibung je Stelle kalkulatorisch zu berücksichtigen.

Schematische Darstellung von Quellen, Aufbau, Charakteristik, Umfang und Ziele der Kalkulation der KREISSPARKASSE SAARBRÜCKEN



	ERGEBNISRECHNUNG FÜR DEN GESAMTBETRIEB (Kurzfristige Erfolgsrechnung - Gesamtbetriebskalkulation)	Zeitrechnung Kosten- und Erlösartenrechnung	Umfang ist bedingt durch den Umfang der G. - u. V. Erfasst alle erfolgswirksamen periodisierten Kosten und Erlöse	Ziel ist Erfolgskontrolle Daneben: Wirtschaftlichkeitskontrolle des Gesamtbetriebs; Kostenartenkontrolle; Bildung von Grundlagen für zwischenbetriebliche und Zeitvergleiche.
	ERGEBNISRECHNUNG NACH STELLEN (Abteilungs- und Zweigstellen-Erfolgsrechnung)	Zeitrechnung Kosten- und Erlösstellenrechnung	Umfang wie Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb. Daneben Ausscheidung von: Steuern, Abschreibungen, Immobilien-Erfolge, Aperiodische Erfolge, Neutrale Erfolge	Ziel ist Erfolgskontrolle und daneben Wirtschaftlichkeitskontrolle der Stellen. Bildung von Unterlagen für Betriebsvergleiche der Stellen und für Zeitvergleiche.
	ERGEBNISRECHNUNG NACH SACHGEBIETEN (Sparten- oder Sachgebietsrechnung)	Zeitrechnung Spartenrechnung	Umfang entspricht dem der Ergebnisrechnung nach Stellen	Ziel ist Erfolgskontrolle und daneben Wirtschaftlichkeitskontrolle der Sparten. Bildung von Unterlagen für Zeitvergleiche.
Geplante Rechnungen im Ausbau des Kalkulationssystems der Kreissparkasse Saarbrücken				
	EINHEITENRECHNUNGEN	Einheitenrechnung	Umfang wird im Einzelfall unterschiedlich sein. Gegenstand sollen alle rechenbaren Bankleistungen sein.	Ziel ist: Ermittlung der Selbstkosten pro Einzelleistung.
	KONTEN- / KUNDENKALKULATIONEN	Einheitenrechnung	Umfang und Gegenstand im Einzelfall bedingt durch Menge und Art der dem einzelnen Kunden gegenüber erbrachten Leistungen des Instituts	Ziele sind: Selbstkostenermittlung zur Dispositionsunterstützung und Erfolgskontrolle

4. Abschnitt

Ausbaumöglichkeiten des Kalkulationssystems

I. Anpassung des Kalkulationssystems an wirtschaftsrechtliche Vorschriften im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Fragen im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Angliederung des Saarlandes.

Der § 36 der Satzung der Kreissparkasse Saarbrücken lautete: "Die Anlage- und Liquiditätsvorschriften der Sparkasse richten sich nach der gesetzlichen Regelung, die auf der Ausdehnung der französischen Kreditgesetzgebung auf das Saarland beruht."

Die auf Anordnungen der ehemaligen Militärregierung zurückgehenden Vorschriften über eine Verwendung der Spar- und sonstigen Einlagen bilden eine wichtige Grundlage der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb und damit der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken überhaupt. Durch die Befolgung dieser mit Gesetzeskraft ausgestatteten Vorschriften ist es ihr möglich gewesen, praktisch unwiderleglich die Verwendung der einzelnen Einlagenarten und mithin auch deren Zinsspanne zu konstatieren. Darauf fusst letzten Endes die Möglichkeit, den Bereich des Gesamtinstituts in einzelne Sachgebiete klar aufzuteilen, sowie eine Kalkulation des Sparkassenerfolgs vorzunehmen. Dies trifft in erhöhtem Masse natürlich für alle Kapitalerlöse zu.

Mit der wirtschaftlichen Angliederung des Saarlandes an die Bundesrepublik Deutschland werden die oben erwähnten Vorschriften sofort oder allmählich alle ausser Kraft treten und durch bundesdeutsche Regelungen ersetzt werden. Ausser Kraft gesetzt sind inzwischen die saarländischen Bestimmungen über

den Monatsausweis und die saarländischen Kontingentsbestimmungen. Der Monatsausweis ist durch die bundesdeutsche Bankenstatistik und die Kontingentsbestimmungen sind durch die bundesdeutschen Mindestreservevorschriften (AMR) ersetzt worden.

a) Der Monatsausweis, der von allen saarländischen Kreditinstituten zu erstellen war, enthielt genaue Liquiditätsvorschriften, die monatlich von dem für die Kreissparkasse Saarbrücken zuständigen Saarländischen Sparkassen- und Giroverband überwacht wurden. An seine Stelle treten die wesentlich weniger detaillierten monatlichen, bzw. z.T. vierteljährlichen Meldungen zur Bankenstatistik.

b) Die Kontingentsbestimmungen fussen auf dem Erlass des Hohen Kommissars der Republik Frankreich im Saarland vom 29. März 1949 und schrieben die Anlage der Einlagen der Sparkassen (bis auf geringfügige Spitzenbeträge) in genau bemessenen bestimmten Ausleihungsarten vor.[127] Die bundesdeutschten AMR schreiben dagegen lediglich die Unterhaltung liquider Mittel in bestimmten Prozentsätzen, gemessen an den einzelnen Arten von Verpflichtungen, vor.

Abgesehen von der Veränderung der finanziellen Situation, die durch die Einwirkung der deutschen Vorschriften eingetreten ist, ist auch die Kalkulation, und zwar insbesondere die Kalkulierbarkeit, d.h. Zurechenbarkeit der Erfolge im Bereich der Ergebnisrechnungen nach Sachgebieten und nach Stellen der Kreissparkasse Saarbrücken betroffen worden. Während die bundesdeutschen Mindestreserven unverzinslich sind, wurden die Li-

---

127) Vgl. den 1. Abschnitt unter II

quiditätsguthaben, die die saarländischen Sparkassen bisher bei ihrer Girozentrale unterhalten mussten, mit einem Satz verzinst, der in der Regel über der Bankrate lag, natürlich aber nicht die Höhe der Zinssätze des aktiven Kreditgeschäfts erreichte. Durch die Einführung der Mindestreserve-Vorschriften entfielen diese Erträge bezüglich der Höhe der jeweiligen Mindestreserve. Bezüglich der Differenz zwischen den bisher unterhaltenen höheren Liquiditätsguthaben bei der Girozentrale und den jetzigen niedrigeren Mindestreserven werden die Erträge der Sparkasse steigen, da nunmehr Mittel zur Anlage in mehr oder weniger beliebigen Ausleihungen zum jeweiligen Marktzinssatz freigeworden sind. Es lässt sich heute noch nicht endgültig feststellen, ob durch den Wegfall der Liquiditätsguthaben-Vorschriften und ihre Ersetzung durch die bundesdeutschen Mindestreservevorschriften eine Verbesserung der Ertragslage der Sparkassen eingetreten ist. Die Bedeutung dieser Umwälzungen für die Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken hingegen ist schon heute klar:

Soweit die Kalkulation sich auf die Vorschriften der Anordnung Nr. 49-11 vom 29. März 1949 stützte, müssen neue Abgrenzungsmethoden entwickelt werden, um die jedem Sachgebiet zugehörigen Kosten und Erlöse bestimmen zu können.

Auch andere strukturelle Verschiebungen in der Zusammensetzung des Geschäftes der Sparkasse werden sich unter Umständen nicht vermeiden lassen. So ist mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Zunahme des Depot- und Effektenkommissionsgeschäfts zu erwarten. Das Sachgebiet 300 (alle Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Sammlung kurzfristiger Einlagen) wird dadurch an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig wird die Berechtigung der Zuordnung der Dienstleistungen unter dieses Sachgebiet praktisch aber noch fragwürdiger werden.

Als ein einigermassen gangbarer Weg zur Schaffung einer Grundlage für die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten und auch für die Ergebnisrechnung nach Stellen erscheint uns in Anlehnung an ein bei einer anderen deutschen Sparkasse übliches Verfahren die Erstellung von Spartenbilanzen. Diese Spartenbilanzen sollen die Zuordnung der Wertkosten und der Werterlöse zu den entsprechenden Bilanzpositionen ermöglichen. Es handelt sich also um Schichtenbilanzen, die, wie Hagenmüller sagt, "zwischen bestimmten Teilen des beschafften Kapitals und bestimmten Teilen des eingesetzten Kapitals Beziehungen" herstellen. [128] Diese Aufgabe erfüllten bisher die Anordnungen des französischen Hohen Kommissars über die Anlage der Mittel der Sparkasse.

Bei einer Übernahme des erwähnten Verfahrens müsste sich die Einteilung der Spartenbilanzen selbstverständlich an den der Sparkasse zur Verfügung stehenden Mitteln (Einlagen, Treuhandmittel) orientieren. Die Sachgebiete 600 und 700 (Auslandsgeschäft und Verwaltung sparkasseneigener Wertpapiere) müssten also entfallen, es gäbe dann nur noch die selbständigen Sachgebiete

100/200	Langfristiges Geschäft
300/400	Kurzfristiges Geschäft
500	Treuhandgeschäft.

Die Aufteilung des Sachgebietes Spargeschäft in 100 und 200 der bisherigen Form würde dann der Einteilung in "Passiva der Spartenbilanz des langfristigen Geschäfts bzw. zugehörige Kosten" und in "Aktiva der Spartenbilanz des langfristigen Geschäfts bzw. zugehörige Erlöse" entsprechen. Ähnliches träfe auf die anderen Sachgebiete der bisherigen Form zu. Für die

---

128) Hagenmüller, Karl Fr., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 216

drei Sachgebiete Langfristiges Geschäft, Kurzfristiges Geschäft und Treuhandgeschäft sind dann aus kalkulatorischen Gründen jeweils monatlich Spartenbilanzen zu erstellen, die an eine Monatsbilanz entsprechend dem bisherigen Monatsausweis anknüpfen. Dazu könnte die monatliche Bankenstatistik (BaSta) dienen. Für jede einzelne Position dieser Monatsbilanz ist eine Aufteilung, bzw. Zuordnung zu den drei Sparten und ihren Spartenbilanzen vorzunehmen. Bei vielen Positionen ist diese Zuteilung ohne Schwierigkeiten möglich.

Langfristiges Geschäft

PASSIVA

Spareinlagen: voll

Aufgenommene mittel- und langfristige Darlehen: voll

Gesetzl. Rücklagen:	entsprechend der Gewinnaufteilung in den Rücklagenbildungsjahren. Oder im Verhältnis der Einlagen
Sonstige Rücklagen:	Entsprechend dem Zweck der Rücklagenbildung
Rückstellungen:	im allgemeinen je nach Grund der Rückstellung Revisionsrückstellungen im Verhältnis der Arbeitszeiten Steuerrückstellungen anteilig, soweit langfristige Aktivpositionen (z.B. Grundsteuer) betroffen sind.
Einzelwertberichtigungen:	je nach der Höhe der im Einzelfall auf langfristige Forderungen gebildeten Einzelwertberichtigung
Sammelwertberichtigungen:	soweit diese Darlehen sammelwertberichtigungsfähig sind, anteilig.

AKTIVA

Kassenbestand:	siehe weiter unten!
LZB/Girozentrale/andere Kreditinstitute:	siehe weiter unten !
Postscheckguthaben:	siehe weiter unten!
Mittel- und langfristige Ausleihungen:	voll
Eigene Wertpapiere:	voll
Grundstücke und Gebäude:	soweit nicht dem eigenen Betrieb dienend: anteilig im Verhältnis der Arbeitszeiten
Beteiligungen:	voll
Betriebsausstattung:	im Verhältnis der Arbeitszeiten anteilig bzw. im Verhältnis der Personalkosten anteilig.
Sonstige Aktiva:	entsprechend der Art und insbesondere der Fristigkeit dieser Vermögenswerte. Den nicht direkt aufteilbaren Rest im Verhältnis der Einlagen.

Kurzfristiges Geschäft

PASSIVA

Sichteinlagen:	voll
Befristete Einlagen:	voll
Aufgenommene kurzfristige Gelder:	voll
Gesetzl. Rücklagen:	entsprechend der Gewinnverteilung in den Rücklagenbildungsjahren. Oder: im Verhältnis der Einlagen
Sonstige Rücklagen:	entsprechend dem Zweck der Rücklagenbildung
Steuerrückstellungen:	voll, mit Ausnahme der für Vermögenswerte der langfristigen Spartenbilanz anfallenden Steuer, z.B. Grundsteuer

Sonstige Rückstellungen:	je nach Grund der Rückstellung
Rückstellungen für Revisionskosten:	im Verhältnis der Arbeitszeiten
Einzelwertberichtigungen:	je nach der Höhe der im Einzelfall auf kurzfristige Forderungen gebildeten Einzelwertberichtigungen
Sammelwertberichtigungen:	aufzuteilen zwischen kurzfristigem, langfristigem und Treuhandgeschäft (soweit mit mehr als rein treuhänderischer Haftung, d.h. sammelwertberichtigungsfähig) im Verhältnis der entsprechenden Ausleihungen
Sonstige Passiva:	entsprechend der Art und insbesondere der Fristigkeit der einzelnen Posten. Den nicht aufteilbaren Rest im Verhältnis der Einlagen umlegen.

AKTIVA

Kasse:	siehe weiter unten!
LZB/Girozentrale/andere Kreditinstitute:	siehe weiter unten!
Postscheckguthaben:	siehe weiter unten!
Diskontwechsel:	voll
Geldmarktpapiere (Schatzanweisungen usw.):	voll
Kurzfristige Forderungen:	voll
Grundstücke und Gebäude:	soweit dem eigenen Betrieb dienend, anteilig im Verhältnis der Arbeitszeiten
Betriebsausstattung:	im Verhältnis der Arbeitszeiten bzw. der Personalkosten anteilig
Festgeldguthaben bei anderen Kreditinstituten:	zunächst voll
Sonstige Aktiva:	entsprechend der Art und insbesondere der Fristigkeit dieser Vermögensteile. Soweit nicht direkt aufteilbar, im Verhältnis der Einlagen aufzuteilen.

Treuhandgeschäft

PASSIVA

Verbindlichkeiten gegenüber Treugebern: voll
Abzuführende Tilgungsraten und Zinserlöse: voll
Sonstige Passiva: soweit Treuhandgeschäft berührend, voll; soweit nicht direkt zuteilbar, im Verhältnis der Einlagen anteilig.

AKTIVA

Kassenbestand: siehe weiter unten!
LZB/Girozentrale/andere Kreditinstitute: siehe weiter unten!
Postscheckguthaben: siehe weiter unten!
Forderungen gegenüber Darlehnsnehmern von Treuhandmitteln: voll
a) Zinsforderungen
b) rückständige Tilgungsraten.

Bei der Erstellung dieser drei Spartenbilanzen ist vom langfristigen Geschäft auszugehen. Stets wird die Passivseite bei der Verrechnung von Überschüssen bzw. Unterschüssen als feststehend behandelt. Schwierigkeiten entstehen in erster Linie bei der Aufteilung der der monatlichen BaSta-Meldung entnommenen Beträge für Kassenbestand, LZB-Guthaben und Guthaben beim Postscheckamt und bei anderen Kreditinstituten, kurz bei der Aufteilung der flüssigen Mittel. Ohne Zweifel dürfte der Bedarf an flüssigen Mitteln im langfristigen Geschäftsteil am geringsten, der der entsprechenden Spartenbilanz zuzuteilende Bestand wegen der niedrigen Umschlagshäufigkeit am geringsten sein. Entscheidend für die Höhe der durchschnittlich von jeder Sparte benötigten flüssigen Mittel und mithin für die Höhe der diesbezüglich in die Spartenbilanzen einzusetzenden Beträge ist nicht alleine, wie es zunächst scheint, die Um-

schlagshäufigkeit der in den drei Sparten jeweils angelegten Mittel, sondern auch die Regelmässigkeit der täglich erzielten Überschüsse bzw. Mehrausgaben. Diese mehr oder weniger regelmässig anfallenden Überschüsse jeder Sparte sind empirisch, etwa durch getrennte Kassen bei allen Stellen für einen gewissen Zeitraum, in dem die Relationen des Bedarfs an flüssigen Mitteln zwischen den Sparten zu berechnen sind, zu ermitteln.

In einem uns bekannten Falle wurde die Schwierigkeit der Aufteilung der flüssigen Mittel dadurch behoben, dass diese Mittel voll dem kurzfristigen Geschäft zugeteilt wurden. Bei der Errechnung der Sparten-Erlöse wurde dann zu Lasten des langfristigen und zu Gunsten des kurzfristigen Geschäfts ein mehr oder weniger willkürlich bestimmter Zinsertrag übertragen. Eine solche Lösung erscheint uns nicht befriedigend, da sie naturgemäss ungenau und ohne Bezug auf die Höhe der tatsächlichen Kassenhaltung und Kosten der Kassenhaltung (natürlich incl. LZB, Postscheck usw.) ist.

Ist die Gesamtbilanz in der oben beschriebenen Weise auf die drei von uns vorgeschlagenen Sparten aufgeteilt, so werden in der Regel die Spartenbilanzen des kurz- und des langfristigen Geschäfts unausgeglichen, die des Treuhandgeschäfts dagegen ausgeglichen sein. Der Ausgleich der kurzfristigen und der langfristigen Spartenbilanz ist ähnlich der z. Zt. bei der Verteilung der Festgeldzinserlöse praktizierten Methode herbeizuführen, und zwar derart, dass aus der kurzfristigen Bilanz solche Aktivwerte in die Aktivseite der langfristigen Spartenbilanz zu übernehmen sind, für die aufgrund der Satzung und evtl. gesetzlicher Bestimmungen Anlageerlaubnis für langfristige Mittel besteht. [129] Also werden zunächst

---

129) Vgl. S. 86 unserer Untersuchung

Festgeldguthaben bei anderen Kreditinstituten, sodann etwa Schatzanweisungen etc. verwendet. Natürlich geschieht dies stets nur bis zum Ausgleich der jeweiligen Spartenbilanz, ausgehend von der Passivseite. Sind dagegen die Aktiven der kurzfristigen Spartenbilanz im Verhältnis zur Passivseite zu gering, so sind aus der langfristigen Spartenbilanz Aktiva in die kurzfristige Spartenbilanz zu überführen. Am ehesten sind hierzu die Wertpapiere der Sparkasse geeignet.

Sind die drei Spartenbilanzen in der hier skizzierten Art erstellt, so ist ein Nachweis über die Verwendung aller Einlagen geführt, der die gleichen Zwecke erfüllen kann, wie es bisher die Kontingentsbestimmungen aufgrund der Anordnung Nr. 49 - 11 taten.

Anhand der Positionen der drei Spartenbilanzen kann eine einfache Zuordnung aller Erfolgsarten zu den drei Sparten erfolgen. Alle übrigen bislang verwendeten Kalkulationsuntersuchungen und Rechengänge, also die Zeitaufschreibungen und die Erfolgsartenrechnung in Form der Gesamtbetriebskalkulation usw. können auf die gleiche Weise wie bisher fortgeführt werden. Die Fragen der Verteilung der Zinsen und der Provisionen auf die Stellen (Schlüsselung) können ebenfalls wie bisher behandelt werden.

II. Stärkere Auswertung der bereits vorhandenen bzw. durchgeführten Rechnungen

Wie bereits erwähnt, ist die Auswertung der Kalkulationsergebnisse der Kreissparkasse Saarbrücken noch sehr ausbaufähig. [130] Es gilt dabei, unter den praktisch unendlich vielen

130) Vgl. S. 143 unserer Untersuchung

Möglichkeiten der Relativierung und der Aussagekombinationen diejenigen auszuwählen, deren Ausnutzung betrieblich den grössten Nutzen versprechen. Dies müssen im Zeitablauf nicht immer die gleichen Werte sein, weil sich die betriebliche Frage- und Aufgabenstellung täglich ändert. Es erscheint uns daher gefährlich, die Auswertung starr und vielleicht sogar formulargebunden zu gestalten. So grosse Vorteile die Schematisierung der Kosten- und Erfolgsrechnung im eigentlichen Kalkulationsbereich bietet, bei der Auswertung wird sie oft von Nachteil sein. Während bis hin zur Auswertung jede kalkulatorische Massnahme darauf abzielte, die betrieblichen Erscheinungen quantifizierbar und qualifizierbar zu machen, d.h. sie rechenbar werden zu lassen und ihre Rechenhaftigkeit kalkulations-technisch auszunutzen, dient die Auswertung der Projizierung der Rechnungsergebnisse auf die Fragen, vor die sich die Betriebsleitung gestellt sieht.

Kaminsky bezeichnet deshalb die Auswertung sehr richtig als "die Umsetzung numerischer Variationen in Entscheidungen, die ihrerseits den betrieblichen Alltag formen."[131] Weil sich der betriebliche Alltag stets wechselnd darstellt, kann eine sinnvolle fruchtbare Auswertung nur in der Beantwortung immer neuer Fragen bestehen, die naturgemäss nicht in einem Auswertungs-Schema zu erreichen ist. Diese Aufgabe der Auswertung setzt natürlich voraus, dass der Kostenrechnungsstelle, genauer gesagt der Auswertungsstelle, die Probleme der Betriebsleitung, soweit sie kalkulatorisch beurteilbar sind, laufend mitgeteilt werden. Das ist aber, soweit uns bekannt wurde, bei einigen Sparkassen und wahrscheinlich nicht nur bei Sparkassen, der neuralgische Punkt. Die Leitungen dieser Betriebe sind zwar bereit, die finanziellen Mittel für eine Kostenrech-

131) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 195

nung, die sich übrigens praktisch stets bezahlt macht, zu stellen, sie sind aber nicht bereit, einen Teil ihrer Dispositionsbefugnisse abzugeben, aus welchen Gründen auch immer. Die Gefahr besteht dann, dass die Kostenrechnung reiner Selbstzweck wird.

Für die Kreissparkasse Saarbrücken ergeben sich, aufbauend auf dem bereits vorhandenen Rechenwerk, vielfältige Auswertungsmöglichkeiten, als deren vielversprechendste wir die regelmässige Abfassung eines periodischen, d.h. in unserem Falle, eines monatlichen Auswertungsberichtes ansehen. Dabei wäre auf die Entwicklung gegenüber dem Vormonat und dem gleichen Vorjahresmonat besonders bezug zu nehmen. (Eine tabellarische Gegenüberstellung der Erfolgsarten in absoluten Zahlen und in Messziffern findet z. Zt. für die Gesamtbetriebskalkulation unter Zugrundelegung der durchschnittlichen Vorjahres-Monatsergebnisse statt.) Der Auswertungsbericht könnte in einem allgemeinen Teil die generelle Entwicklung des zu analysierenden Monatsergebnisses behandeln und sodann für alle Kosten- und Erlösarten, für alle Stellen und für die Sachgebiete Einzelbetrachtungen anstellen, wobei besonders die Gründe für die individuelle Entwicklung zu untersuchen wären. Ausser dem Auswertungsbericht und einigen grundlegenden, im Anschluss an die Durchführung der Kalkulation regelmässig zu ermittelnden Kennziffern, kann auch die Darstellung der Kalkulationsergebnisse in Bildform gute Einblicke in die Betriebsgebarung und die ausserbetrieblichen Arbeitsbedingungen der Sparkasse vermitteln, ohne dass die Darstellung in Bildform unseres Erachtens zu gleich stichhaltigen Begründungen führen kann wie ein Auswertungsbericht.

Neben diesen periodischen Untersuchungen können die Sonderanalyse, die Einzeluntersuchung usw. wertvolle Aufschlüsse bieten. Im folgenden wollen wir einige Möglichkeiten, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, anführen.

Betriebsvergleiche der Zweigstellen untereinander und mit den am gleichen Ort mit ihnen konkurrierenden Volksbanken aufgrund der veröffentlichten Jahresabschlüsse dieser Institute, die auch grössenmässig den Sparkassenzweigstellen meist entsprechen.

Untersuchungen über die im Verlauf der Jahre unterschiedliche Entwicklung einzelner Zweigstellen mit Kausal-Analyse. Feststellung des Kostendeckungsgrades.

Erforschung der Zusammenhänge zwischen Aktiv- und Passivgeschäft der einzelnen Zweigstellen.

Untersuchungen über den Beschäftigungsgrad der Stellen im Berichtszeitpunkt und im Jahresablauf.

Kosten- und Erlösanalyse der Sachgebiete, also z.B. der Daueraufträge, der Kleindarlehen, des Autoschalter-Betriebes, des Treuhandgeschäfts bei bestimmten Treugebern usw., soweit diese Analysen mit den vorhandenen Kalkulationsunterlagen durchführbar sind.

Kostenanalysen einzelner Stellen, z.B. Klärung der Zusammenhänge zwischen persönlichen und sächlichen Verwaltungskosten der Stellen.

Arbeitszeitstudien getrennt nach Leistungsarten und getrennt nach (Zweig-) Stellen.

Soweit diesen Untersuchungen periodische Ergebnisse der Kalkulation zugrundeliegen, werden sie teilweise auch schon im Auswertungsbericht untersucht werden müssen. Dennoch ist es erforderlich, diese Analysen von Zeit zu Zeit intensiver vorzunehmen, wozu auch Nachforschungen an Ort und Stelle (bei den Zweigstellen z.B.) von grossem Nutzen sein können. Über die theoretischen Grundlagen derartiger Untersuchungen finden sich bei Kaminsky [132] sowie bei Maas [133] wertvolle Hinweise.

III. Möglichkeiten zur Einführung einer Leistungseinheitenrechnung und einer auf ihr aufbauenden Kontenkalkulation

Die bisher von der Kreissparkasse Saarbrücken eingerichteten Kalkulationsabschnitte sind ausgesprochene Zeitrechnungen. Sie stellen die Periodenergebnisse in ihrer Aufteilung nach Erfolgsarten, nach Stellen und nach Sachgebieten dar und sind infolgedessen in erster Linie dazu geeignet, den internen Betriebsablauf zu analysieren, die Betriebsgebarung zu überwachen und das Betriebs- und Geschäftsergebnis bereits vor Ablauf des Geschäftsjahres zu übersehen. Es ist jedoch nicht möglich, mit Sicherheit aus diesen Rechnungen Rückschlüsse auf die Höhe der durch die einzelne Leistung verursachten Kosten und Erlöse zu ziehen. Es ist weiterhin auch nicht möglich, die Ertragsfähigkeit einzelner Geschäftsbeziehungen zu bestimmen. In diese Richtung zielten die ersten Bankkalkulationen, die in den USA um die Jahrhundertwende durchgeführt wurden, mit dem erklärten Ziel, die Kosten einzelner

---

132) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 194 ff.

133) Vgl. Maas, René, Die Auswertung des betrieblichen Rechnungswesens, Würzburg 1935

Konten und der darauf verbuchten Geschäftsvorfälle zu ermitteln. [134] Die Erkenntnis solcher Grössen ist entscheidend für die Festsetzung der Gebühren, soweit sie nicht durch Konditionsvorschriften wie das Soll- und Habenzinsabkommen ohnehin festliegen, sowohl im Einzelfall, als auch z.B. bei Konditionsabsprachen innerhalb des Kreditgewerbes usw. Diese Kenntnis wird durch eine Einheitenrechnung ermittelt, deren weitere Aufgabe es ist, eine Kontenkalkulation zu ermöglichen, in der die durch Betriebsleistungen und Wertleistungen verursachten Kosten und Erlöse bestimmter Konten verglichen werden.

Wie in den anderen Rechnungsabschnitten, und zwar im Gegensatz zur Auffassung Kaminskys auch in der Ergebnisrechnung nach Stellen, findet deshalb in der Einheitenrechnung, unter der wir eine einzelleistungsbezogene Kosten- und Erfolgsrechnung verstehen wollen, zunächst eine Gegenüberstellung der Kosten und Erlöse der Betriebssphäre statt, die dann in der Kontenkalkulation durch Hinzuziehung der Kosten und Erlöse der Wertsphäre ergänzt wird. [135] In einer derart beschaffenen Einzelleistungsrechnung, die wir ihres Kosten- und Erfolgsrechnungs-Charakters wegen im folgenden mit "Stückkalkulation" bezeichnen wollen, erfolgt zunächst eine an die Ergebnisrechnung nach Stellen oder die nach Sachgebieten anschliessbare Aufgliederung der betriebsbedingten Kosten und Erlöse auf die Einzelleistung, das Stück. [136]

---

134) Vgl. hierzu Obst, Georg, Bankbuchhaltung, Stuttgart 1925, S.293

135) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 85 ff.

136) Vgl. Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 72

Eine pro Einlagen verwaltende Stelle durchzuführende Sachgebietsrechnung erscheint uns hierbei als unter den gegebenen Verhältnissen optimaler Ausgangspunkt. Dabei sind jedoch gegenüber der Form der bisher beschriebenen Ergebnisrechnung nach Sachgebieten einige Änderungen vorzunehmen. Es handelt sich dabei um Kosten und Erlöse, die die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten im Unterschied zur Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb nicht erfasst, also vorwiegend um Abschreibungen und Betriebssteuern. Wir sind uns darüber im Klaren, dass ausserordentliche, also betriebsfremde oder periodenfremde Kosten und Erlöse, um die die Ergebnisrechnung nach Sachgebieten in der heutigen Form ebenfalls von der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb abweicht, für eine Stückkalkulation nicht infrage kommen. Ebenso haben hier Ertragsteuern, in erster Linie also Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer nach dem Gewerbeertrag, sowie die für diese Steuern eventuell gebildeten Rückstellungen nichts zu suchen. Wohl aber gehören in eine Stückkalkulation die betriebsbedingten Abschreibungen sowie gewisse andere Steuern, wie die Vermögensteuer und die Grundsteuer. Infolgedessen erscheint eine Anlehnung an die Rechnung, mit der aus der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten der steuerpflichtige Gewinnteil abgeleitet wird, zweckmässig. [137] Allerdings wäre auch dort die unter "Steuern für den steuerpflichtigen Geschäftsteil" aufgeführte Summe um die Ertragsteuer-Anteile zu berichtigen. Ausserdem wäre natürlich eine stärkere Aufgliederung der Sachgebiete, wie sie angedeutet wurde, erforderlich. [138] Die der Stückkalkulation dienende Stellen-Sachgebietsrechnung setzt eine Aufteilung der Erfolge auf die Stellen nach den Kriterien

---

137) Vgl. S. 121 ff.

138) Vgl. S. 142 sowie Anlage IV 1)

der Ergebnisrechnung nach Stellen voraus. Es ist leicht einzusehen, dass die der betrieblichen Sphäre entnommenen Stückkosten und Stückerlöse für längere Zeit verwendbar sind, nämlich solange, wie sich der Umfang des Gesamtgeschäfts der Sparkasse und die aus der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten (für den Gesamtbetrieb!) hervorgehende Zusammensetzung des Gesamtgeschäfts nicht erheblich verändert haben. Vor allem sind Mengendegressions-Einflüsse zu beachten.

In Anbetracht der langfristigen Gültigkeit der betrieblich bedingten Stückkosten und Stückerlöse lassen sich die verhältnismässig hohen Kosten vertreten, die durch eine Sachgebietsrechnung pro Einlagen verwaltende Stelle zweifellos verursacht werden. Eine halbjährliche oder jährliche Erstellung genügt nach unserer Auffassung durchaus, denn Erkenntnisse aus kurzfristigeren Rechnungen wären wegen der in der Praxis festliegenden Kontoabschlusstermine und dadurch etwas schwerfälligen Konditionenpolitik ohnehin kaum verwertbar.

Es ist sehr wahrscheinlich, dass die auf Einlagen verwaltende Stellen bezogene Sachgebietsrechnung und die notwendigerweise sich daran anschliessende Aufgliederung der Sachgebietsergebnisse auf Stückleistungen in den einzelnen Stellen zu abweichenden Ergebnissen führen wird. Hierdurch bietet sich, nebenbei, eine Möglichkeit der Zweigstellenüberwachung, die genauere Aussagen als die Ergebnisrechnung nach Stellen verspricht. Für die Gebührenpolitik der Sparkasse, die nach aussen als Gesamtinstitut einheitlich aufzutreten hat, dürften die Abweichungen in den Stellenergebnissen nicht entscheiden. Für sie ist die Orientierung an den Ergebnissen einiger, repräsentativer Stellen geboten. Die grösste Schwierigkeit beim Aufbau einer Stückkalkulation ist die Festlegung

und nötigenfalls die Auswahl der als Kalkulationsobjekt (Kostenträger) dienenden Leistungen. Diese können, um mit Kaminsky zu sprechen, sowohl der Betriebssphäre, als auch der Wertsphäre entsprechen. Hasenack und Fehrmann unterschieden in diesem Sinne zwischen Stückleistung (Betriebssphäre) und Leistungseinheit (Wertsphäre) und haben unseres Erachtens damit den Dualismus der bankbetrieblichen Leistungserstellung, den besonders Kaminsky stark betont, direkt angesprochen, wenn uns auch das Begriffspaar Stückleistung-Leistungseinheit zur Kennzeichnung dieses Dualismus nicht glücklich erscheint. [139] Es ist von ausschlaggebender Bedeutung, bei der Festlegung der Stückleistungskalkulations-Einheiten von dieser Unterscheidung auszugehen.

Die in der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken zur Anwendung gelangende Einteilung der Kosten und Erlöse gestattet eine Gruppierung in betriebsbedingte und wertbedingte Erfolge ohne grössere Schwierigkeiten. Diese Einteilung ist zwar möglicherweise nicht restlos konsequent, einheitlich und richtig, besitzt aber, weil sie sparkassenüblich ist, den Vorzug der Praxisnähe.

Bei der Berechnung der Stückkosten und Stückerlöse sind zunächst einmal lediglich die betriebsbedingten Kosten und Erlöse einzubeziehen. Als Kalkulationseinheit kommen insoweit auch nur die für den Kunden erbrachten Dienstleistungen, die ausgeführten Kundenaufträge, infrage. Dies scheint umso angebrachter, als die Kontenkalkulation, soll sie gegenüber dem Kunden bei der Gebührenvereinbarung vertreten werden, diesem umso einleuchtender sein wird, je kundennäher die Bezugsgrössen sind. Aufgrund von Einzelleistungszeitaufschreibungen der Mitarbeiter können die betrieblich bedingten Kosten

---

139) Vgl. Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936, S. 127

der Sachgebietsrechnung auf die Einzelleistungen aufgeteilt werden, für die dann Äquivalenzziffern zu bilden sind. Massstab wäre eine von jeder Einlagen verwaltenden Stelle periodisch zu erstattende Leistungsmengenmeldung. In dieser Meldung wären alle kalkulierbaren und kalkulierten Einzelleistungen enthalten. Damit wäre auch gleichzeitig die Verrechnung der Leerzeiten (Rüstzeiten, Wartezeiten usw.) gesichert. Den betrieblich bedingten Leistungskosten sind bei der Kontenkalkulation die betrieblich bedingten Erlöse gegenüberzustellen, wodurch sich der Erfolg aus der dem Kunden erbrachten Betriebsleistung ergibt.

Die Wertkosten bzw. Werterlöse der zu kalkulierenden Konten werden anhand der Umsätze und Bestände ermittelt. Bei kreditorischen Konten, auf denen primär nur Zinskosten entstehen, sind die aus der Weiterleitung der Mittel erwachsenden Kapitalerlöse zu berücksichtigen, bei debitorischen Konten die Kosten der Kapitalbeschaffung. Auf die Bedeutung dieser Notwendigkeit haben vor allem Plum und Reutlinger hingewiesen, allerdings ohne zu einem abschliessenden Urteil über die Höhe der Verrechnungssätze zu kommen. [140)]

Die Differenz zwischen Wertkosten und Werterlösen stellt den Erfolg der dem Kunden erbrachten Wertleistungen dar, wobei die sogenannten Valutierungsgewinne sich in der Höhe der Kosten und Erlöse, genauer gesagt, in den Abweichungen zwischen Nominal- und Effektivverzinsung, niederschlagen.

Zur Ermittlung der Wertkosten und der Werterlöse ist eine Zinsspannenrechnung die gegebene Form. Die Praxis hat allerdings noch zu ergeben, ob die Anwendung der in der Er-

---

140) Vgl. Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, Seite 76

gebnisrechnung für den Gesamtbetrieb benutzten Vorquartals-Erfahrungssätze nicht vereinfachend wirken könnte. Die Summe der Erfolge aus Betriebs- und Wertleistung gibt Aufschluss über den Erfolg, der sich in der Kontounterhaltung niederschlagenden Geschäftsverbindung. In Anbetracht der Kosten einer Kontenkalkulation wird sich eine solche Rechnung immer nur für wenige Konten lohnen; immerhin bietet sie im Einzelfalle zahlreiche Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Geschäftsbeziehung. [141)]

Eine eingehende Beschreibung der Möglichkeiten des Aufbaus einer Stück- und einer Kontenkalkulation würde im Rahmen unserer Untersuchung zu weit führen. Jedoch zeigen unsere Überlegungen die vielfältigen Ansatzpunkte für die Einrichtung solcher Rechnungen, aufbauend auf den bisher schon entwickelten Kalkulationsabschnitten der Kreissparkasse Saarbrücken.

IV. Verwertbarkeit der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrükken für steuerliche Zwecke über den gegenwärtigen Umfang hinaus.

Neben den rein betriebswirtschaftlichen Zielen einer Sparkassenkalkulation sind selbstverständlich auch mögliche steuerliche Auswirkungen von Bedeutung. Über die Nutzanwendung der Ergebnisrechnung nach Sachgebieten bei der Entwicklung des körperschaftsteuerpflichtigen Gewinnteils haben wir im 2. Abschnitt unter II C unserer Untersuchung einiges ausge-

---

141) Vgl. hierzu: Fehrmann, Erich, Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936, S. 135; sowie Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 74; sowie Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt 1956, S. 179; sowie Kalveram, W., Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1950, S. 178

führt. [142] In der dort beschriebenen Weise wird bereits praktisch verfahren, während die nachfolgenden Gedankengänge lediglich die Möglichkeiten weiterer Nutzanwendung darstellen wollen. Hierfür kommt nur der Bereich der Gewerbesteuer in Frage. Ähnlich wie bei Körperschaftsteuer (im Saarland incl. Gemeinschaftshilfeabgabe) und Vermögensteuer sind die Sparkassen auch von der Gewerbesteuer befreit, soweit sie der Pflege des eigentlichen Sparverkehrs dienen. [143] Da die Gewerbesteuer eine Gemeindesteuer ist, kann ein Kreditinstitut, dessen Geschäftsbereich sich über mehrere Gemeinden erstreckt, ein Interesse an einer bestimmten Zerlegung des einheitlichen Gewerbesteuermessbetrages auf seine in den einzelnen Gemeinden tätigen Zweigstellen haben. [144]

Grundsätzlich gelangt bei der Zerlegung des für den Gesamtbetrieb aufgrund des Gewerbekapitals und des Gewerbeertrags ermittelten einheitlichen Steuermessbetrages der § 29 (1) 1. des Gewerbesteuergesetzes 1957 in der Fassung vom 18. November 1958 zur Anwendung. Danach ist für die Zerlegung auf die Gemeinden, in denen Betriebsstätten unterhalten werden, das Verhältnis massgebend, "in dem die Summe der in allen Betriebsstätten erzielten Betriebseinnahmen steht."

Um den einer Sparkasse bei einem solchen Verfahren entstehenden theoretischen und praktischen Schwierigkeiten auszuweichen, hat der Gesetzgeber in § 33 Gew.St.-Ges. aus-

---

142) Vgl. S. 121

143) Vgl. Ausführungen über die Städt. Spar- und Girokasse in Stuttgart, im Schlussabschnitt unter 1, S. 221

144) Vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt/Main 1956, S. 19 und S. 108

drücklich andere Zerlegungs-Modi zugelassen:

1. Das Finanzamt kann, falls die Zerlegung nach § 29 zu unbilligen Ergebnissen führt, einen Masstab festsetzen, der die tatsächlichen Verhältnisse besser berücksichtigt.

2. Die Gemeinden können sich freiwillig mit dem Steuerschuldner über einen ihnen zusagenden Zerlegungsmassstab einigen.

Nach dem ersten dieser beiden Wege verfährt das für die Kreissparkasse Saarbrücken zuständige Finanzamt, indem es als Zerlegungsmasstab die bei den Zweigstellen der einzelnen Gemeinden unterhaltenen sonstigen Einlagen (im Verhältnis zur Gesamtsumme der sonstigen Einlagen) anwendet. Auf den sich durch diese Rechnung ergebenden Zerlegungsanteil wird der von der jeweiligen Gemeinde festgelegte Hebesatz und Zweigstellensteuersatz angewendet.

Es liegt nahe, eine Auswertung der Ergebnisrechnung nach Stellen für die Festsetzung der auf die Gemeinden entfallenden Zerlegungsanteile anzustreben. Jedoch ist die Stellenrechnung in ihrer heutigen Form dazu ungeeignet. Da Sparkassen mit dem Gewinn, den sie aus dem Sparverkehr ziehen, von der Gewerbesteuer befreit sind, kann eine Zerlegung, die auf den kalkulatorisch ermittelten Stellenergebnissen aufbauen soll, natürlich nur auf den Stellengewinnen aus dem Nicht-Sparverkehr basieren. Es ist also eine Aufgliederung der Zweigstellenergebnisse in einen Teil, der der Pflege des Sparverkehrs direkt entstammt, und einen Teil, der nicht der Pflege des Sparverkehrs entstammt, vorzunehmen. Dies könnte in einer Sachgebietsrechnung pro Stelle geschehen, wie sie im 4. Abschnitt unserer Untersuchung vorgeschlagen wurde. In diese Sachgebietsrechnung wären alle Kosten und

Erlöse aufzunehmen, die in der Ergebnisrechnung nach Stellen ausgeschieden wurden, in der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb dagegen enthalten und die steuerwirksam sind.

Im Unterschied zu der im 4. Abschnitt unserer Untersuchung vorgeschlagenen Regelung ist jedoch zur Entwicklung der Gew.-St.-Zerlegungsanteile eine andere Gliederung der Zweigstellen als in der Ergebnisrechnung nach Stellen erforderlich. In vielen Fällen liegen nämlich Nebenzweigstellen in anderen Gemeinden als die ihnen übergeordneten Hauptzweigstellen. Gegenwärtig wird für diese Nebenzweigstellen anhand der Inventuren eine Aussonderung der auf die betreffenden Gemeinden entfallenden Kunden und "sonstigen Einlagen" vorgenommen, da die Einlagen pro Gemeinde Grundlage für die Berechnung der Zerlegungsanteile sind. In der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken werden zur Zeit jedoch als Stellen nur die Hauptzweigstellen (einlagenverwaltenden Stellen) geführt, ohne Rücksicht auf die Gemeindezugehörigkeit der diesen Hauptzweigstellen zugeteilten Nebenzweigstellen.

Zum Zwecke der Berechnung der Gewerbesteuer-Zerlegungsanteile wäre die klarste Lösung die, alle Nebenzweigstellen, die zu anderen Gemeinden als ihre Hauptzweigstelle gehören, entweder zu verselbständigen oder den Hauptzweigstellen zuzuteilen, die ihren Sitz in der gleichen Gemeinde haben wie sie selbst. Eine derartige Umgliederung würde jedoch auf wirtschaftliche, betrieblich-organisatorische und verkehrsbedingte Schwierigkeiten stossen.

Wirtschaftlich wäre es im einen oder anderen Falle nicht zu vertreten, eine Nebenzweigstelle in eine, in der Verwaltung regelmässig teurere Hauptzweigstelle umzuwandeln, was sich nicht umgehen liesse, falls in einer Gemeinde bisher nur eine Nebenzweigstelle, nicht aber ausserdem eine Hauptzweigstelle lag.

Betrieblich-organisatorisch wäre es erforderlich, den Kontenplan zu ändern, da jede Hauptzweigstelle für ihre und ihrer Nebenzweigstellen Personal- und Sachkonten bestimmte Nummernkreise belegt hat, die Abrechnung Nebenzweigstelle - Hauptzweigstelle wäre umzuändern, die Zuständigkeit der einzelnen Zweigstellen für ihren Kundenstamm wäre zu ändern, um nur einige der Schwierigkeiten zu nennen. Verkehrsmässig sind verschiedene Nebenzweigstellen so gelegen, dass sie von der Hauptzweigstelle der gleichen Gemeinde umständlicher und weniger schnell zu erreichen sind, als von der zufällig in der Nachbargemeinde befindlichen, nähergelegenen Hauptzweigstelle. Diese Nebenzweigstellen sind daher zur Zeit der verkehrsmässig optimal gelegenen Hauptzweigstelle angeschlossen.

Selbst wenn alle diese vorgenannten Schwierigkeiten behoben werden und die obengenannten kalkulatorischen Voraussetzungen (technischer Art) geschaffen werden könnten, wären Einwendungen der Gemeinden oder des Finanzamtes gegen die Orientierung der Kalkulation an den Einlagen zu erwarten, da diese Passiva-Orientierung, wie bereits früher beschrieben, zwar vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus vertretbar und für die Ermittlung der Körperschaftsteuer auch ausreichend ist, aus der Sicht der Gemeinden dagegen doch Anlass zur Kritik bieten könnte.

Es besteht ein Unterschied, ob der einheitliche Gewerbesteuermessbetrag direkt aufgrund der sonstigen Einlagen zerlegt wird, oder ob eine Zerlegung mit Hilfe der kalkulatorischen Stellenergebnisse, in denen auch die auf der Grundlage der Passivseite verteilten Erlöse enthalten sind, vorgenommen wird.

Die Erstellung der Sachgebietsrechnung pro Stelle zum Zwecke der Ermittlung der Zerlegungsanteile jährlich einmal, wie auch

im 4. Abschnitt vorgeschlagen, würde den steuerlichen Anforderungen genügen.

Die Vorteile einer Entwicklung der Zerlegungsanteile aus der Kalkulation sind in einer erfolgsentsprechenden Verteilung der Gewerbesteuerlast auf die Zweigstellen und die Hauptstelle zu sehen. Gegenwärtig erhält jede betroffene Gemeinde Gewerbesteuer, gleichgültig, ob die in ihr gelegene Zweigstelle mit Gewinn oder Verlust arbeitet. Bei der Umschichtung der Zerlegungsanteile von einer Zweigstelle zu anderen könnten sich für die Sparkasse durch die abweichenden Hebesätze der einzelnen Gemeinden, insgesamt gesehen, Vorteile und Nachteile ergeben. Bei einer Umschichtung von Zweigstellen-Zerlegungsanteilen auf die Hauptstelle können sich, insgesamt gesehen, durch den Wegfall der Zweigstellensteuer Vorteile ergeben. Jedoch wird dies nicht in jedem Falle eintreten, da nicht alle Gemeinden von ihrem Recht der Erhebung einer Zweigstellensteuer (maximal 30 % der Gew.-St.) Gebrauch machen. Ein weiterer Vorteil der Entwicklung der Zerlegungsanteile aus der Kalkulation ist die dadurch ermöglichte erfolgsentsprechende kalkulatorische Belastung der einzelnen Zweigstellen und der Hauptstelle mit den durch sie veranlassten Gew.-St.-Kosten.

Bei Abwägung der oben beschriebenen Kosten und technischen Schwierigkeiten und der durch eine neue Berechnungsweise der Zerlegungsanteile erzielbaren Vorteile erscheint es uns nicht lohnend, die Auswertung der Kalkulationsergebnisse auf den Bereich der Gewerbesteuer auszudehnen. Dies allerdings nur unter dem Vorbehalt, dass über das von uns theoretisch behandelte Gebiet praktische Untersuchungsergebnisse noch nicht vorliegen.

V. Sparkassenkalkulation und Betriebsvergleich

Die Möglichkeiten betriebsvergleichender Auswertungen von Sparkassenkalkulationen sind, der Bedeutung dieser Frage für das Rechnungswesen der Sparkassen entsprechend, bereits von Kolbeck ausführlich erörtert worden.[145)]

Wir können uns daher hier auf einige Bemerkungen beschränken, die die Auswertung speziell der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken für Betriebsvergleiche betreffen. Wie bereits auf Seite 43ff. kurz erwähnt, bietet die Gesamtbetriebskalkulation die günstigste Ausgangslage für zwischenbetriebliche Vergleiche. Bei richtiger Wahl der Vergleichspartner (d.h. zumindest etwa gleicher Bilanzsumme, Zweigstellen- und Beschäftigtenzahl, Geschäftszusammensetzung usw.) ist die Grundvoraussetzung jedes Betriebsvergleichs, die Vergleichbarkeit, vorhanden. Die Gliederung der Gesamtbetriebskalkulation baut einerseits exakt auf dem bei allen Sparkassen verwendeten einheitlichen Kontenrahmen auf und scheidet andererseits die ausserordentlichen und unvergleichbaren Erfolge aus.

Im Gegensatz zu den jährlich von der Sparkassenorganisation durchgeführten Betriebsvergleichen setzt ein Vergleich, der die Ergebnisse einer Sparkassenkalkulation zum Gegenstand hat, nicht nur Identität der Begriffsinhalte (z.B. in der Frage der kalkulatorisch-definitorischen Zuordnung der Kreditprovisionen zu den Aktivzinsen) voraus, sondern auch eine im wesentlichen gleiche Verfahrensweise in der Kalkulation selbst. Wir brauchen in diesem Zusammenhang nur auf die Fortschreibung der Zinskosten und Zinserlöse, auf die Periodisierungsweise bei aperiodisch anfallenden Kosten und Erlösen zu verweisen. Ein Vergleich der Jahresergebnisse

---

145) Vgl. Kolbeck, Heinrich, Die theoretischen Grundlagen des Betriebsvergleichs bei Sparkassen, Berlin 1959, S. 228 ff.

oder der Halbjahresergebnisse würde bezüglich der eben erwähnten Erfolgsarten keine Schwierigkeiten bereiten, weil die betreffenden Konten in den gleichen Zeiträumen abgerechnet werden. Dies trifft besonders für die Kontokorrentkonten zu, für die Sparkonten im allgemeinen nur für Jahresvergleiche. Bei Vergleichen von Monatsergebnissen würden die erwähnten Abgrenzungsmethoden in der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken auch eine Vergleichbarkeit der Technik der Ermittlung der Vergleichswerte voraussetzen. Die für eine erfolgreiche Durchführung von Vergleichen der Gesamtbetriebskalkulations-Ergebnisse erforderliche Übereinstimmung der Rechnungsverfahren wird, soweit es sich um auf Monatsergebnissen aufbauende Vergleiche handelt, aus anderen Gründen nicht zu erreichen sein. Dazu ist jede Sparkasse zu stark von ihrer eigenen Organisation und ihrer Lage am Markt, von ihrer Verkehrslage usw. abhängig. Bei jährlichen Vergleichen der Ergebnisse von Gesamtbetriebskalkulationen treten hingegen die den Sparkassen gemeinsamen Momente, wie einheitlicher Kontenrahmen, einheitliche Bilanzformblätter usw. zugunsten der Vergleichbarkeit wieder stärker in den Vordergrund. Allerdings ist der Erkenntniswert jährlicher Betriebsvergleiche aufgrund von Gesamtbetriebskalkulationen nicht allzu hoch zu veranschlagen, da die von der Sparkassenorganisation ohnehin jährlich durchgeführten Betriebsvergleiche zumindest gleichwertige Erkenntnisse liefern dürften.

Was für die Gesamtbetriebsrechnung zutrifft, gilt natürlich in noch stärkerem Masse für die übrigen Kalkulationsabschnitte der Kreissparkasse Saarbrücken. Denn diese sind zum einen durch alle Massnahmen der Gesamtbetriebskalkulation in bezug auf Betriebsvergleiche gewissermassen

"vorbelastet", zum anderen erfolgt in diesen Rechnungen erneut eine starke Differenzierung. Dies gilt insbesondere für die Ergebnisrechnung nach Stellen, die fast völlig an dem zur Zeit bestehenden Betriebsaufbau (in organisatorischer Hinsicht) orientiert ist. Die Sachgebietsrechnung hingegen ist durch die bei Sparkassen häufige und zwangsläufige Trennung in gewisse Geschäftsbereiche gekennzeichnet, die in der gegenwärtigen Form jedoch nicht unbedingt vergleichshemmend zu sein braucht.

Auch Kolbeck hält die Bildung solcher Leistungsbereiche zur Durchführung von Vergleichen im Bereich der Zeitrechnung (und nur um Zeitrechnungen handelt es sich ja bei der Kreissparkasse Saarbrücken) für erforderlich, wobei er auch die Bildung passiver Leistungsbereiche, wie bei der Kreissparkasse Saarbrücken, als für die Sparkassen sinnvoll bezeichnet [146]. In beiden Rechnungsabschnitten, der Ergebnisrechnung nach Stellen und der nach Sachgebieten sind gegenüber der Ergebnisrechnung für den Gesamtbetrieb Kürzungen vorhanden, da verschiedene Erfolgsarten (z.B. Steuern, Abschreibungen) nur in der Gesamtbetriebskalkulation verrechnet werden. [147]

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Möglichkeiten zur Durchführung von Betriebsvergleichen aufgrund der Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken insgesamt nur gering sind, obgleich in bezug auf die r e l a t i v e Kostenlage bzw. Erfolgslage der Sparkasse wertvolle Aussagen gewonnen werden könnten, die durch die jederzeit ohne Schwierigkeiten möglichen einbetrieblichen Zeitvergleiche nicht er-

---

146) Vgl. Kolbeck, Heinrich, Die theoretischen Grundlagen des Betriebsvergleichs bei Sparkassen, Berlin 1959, S. 231

147) Vgl. S.103ff. unserer Untersuchung

zielbar sind. Eine Kostenkontrolle mit Hilfe von Zeitvergleichen hat aber nur begrenzten Wert. [148] Ausserdem sind die Schwierigkeiten, die sich der Durchführung eines Vergleichs in den einzelnen Abschnitten des von uns beschriebenen Kalkulationssystems entgegenstellen, unterschiedlich gross, am grössten in der Ergebnisrechnung nach Stellen.

Selbstverständlich ist es möglich, zu bestimmten Zwecken Kostenuntersuchungen mehrerer Sparkassen in Form eines Betriebsvergleichs auszuwerten. In diesen speziellen Vergleichen ist das Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken geeignet, eine günstige Basis zu bilden. Jedoch werden die für diese Sonderuntersuchungen entstehenden Kosten nur in einzelnen Fällen in einem zumutbaren Verhältnis zu dem Wert der erzielten Erkenntnisse stehen. [149] So wurde z.B. in jüngerer Zeit ein Verfahrensvergleich durchgeführt, der die Vor- und Nachteile des Lochkartenverfahrens im Vergleich zu herkömmlichen Buchungsverfahren zum Gegenstand hat.

---

148) Vgl. Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 52

149) Vgl. Kolbeck, Heinrich, Die theoretischen Grundlagen des Betriebsvergleichs bei Sparkassen, Berlin 1959, S. 233

Schluss:

Die Ergebnisrechnungen der Kreissparkasse Saarbrücken und das Kalkulationswesen bei anderen Kreditinstituten.

I. Die Kalkulation der Kreissparkasse Saarbrücken unter systematischen Gesichtspunkten mit besonderer Berücksichtigung der Systeme der Württembergischen Landessparkasse und der Städt. Sparkasse, Städt. Girokasse in Stuttgart.

Die Einsicht in die Notwendigkeit der Durchführung von Kalkulationen hat sich im Kreditgewerbe bis heute noch nicht restlos durchgesetzt, ohne dass wir an dieser Stelle auf die Gründe dazu näher einzugehen haben.[150] Ebenso sind die Schwierigkeiten, die sich der Entwicklung solcher Rechnungen in den Weg stellen, vielerorts nicht restlos erkannt. Bisher fehlt es auch an einer Zentralstelle, die die Entwicklung der alle Kreditinstitute berührenden Fragen der Kalkulation systematisch vorwärts triebe. So stellt sich der heute erkennbare Zustand als ein weitgehend unsystematisches Nebeneinander dar, wobei in fast jedem Falle von den beteiligten Kreditinstituten echte Entwicklungs- und Forschungsarbeit zu leisten ist. So werden vielfach gleichartige, bei vielen Kreditinstituten auftretende Probleme der Bankkalkulation getrennt und damit doppelt bearbeitet, was zu einer Vereinheitlichung und Zusammenfassung der Anstrengungen nicht beiträgt. Offenbar sehen viele Institute in der Zusammenarbeit auf dem Gebiete der Kalkulation einen Verstoss gegen ihre Geheimhaltungsvorschriften.

Im privaten Bankgewerbe ist bei der Entwicklung von Kalkulationen eine Anlehnung an die Geschäftsspartenkalkulation,

---

150) Vgl. Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 53

wie sie von Fehrmann beschrieben wurde, üblich. [151] Das entspricht der Eigenart dieses Sektors des deutschen Kreditgewerbes, dem Rummel seinerzeit seine Arbeit im wesentlichen gewidmet hat, und kommt z.B. auch in der 1950 erschienenen Schrift des Kölner Bankseminars klar zum Ausdruck. [152] Dabei wirkt sich die Ausbaufähigkeit der Rummelschen Methode, etwa durch Hinzufügung neuer Geschäftsgruppen, vorteilhaft aus. [153]

Bei den Sparkassen steht im Bemühen um die Entwicklung von Kalkulationen die sogenannte kurzfristige Erfolgsrechnung als Erfolgsartenrechnung im Vordergrund, wie sie, auf die betriebsindividuellen Bedürfnisse zugeschnitten, auch bei der Kreissparkasse Saarbrücken durchgeführt wird. Die Rechnungsperioden sind für diese Rechnung allerdings unterschiedlich, und oft eher lang- als kurzfristig. [154] Weitergehende Rechnungen werden nur bei einzelnen Sparkassen durchgeführt, da die Mehrzahl sich mit gezielten, von Zeit zu Zeit erforderlichen Kostenuntersuchungen zufrieden gibt. Die durch die Unterhaltung eines ausgebauten Kalkulationssystems erwachsenden Kosten sind in der Tat, besonders bei kleineren Instituten oft nicht zu vertreten, da sie in keinem positiven Verhältnis zu den erzielbaren Erlösstei-

---

151) Vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt 1956, S. 8

152) Vgl. Die Selbstkostenrechnung im deutschen Kreditbankgewerbe nach den Erfahrungen der Deutschen Bank, ohne Verfasser, Wuppertal-Barmen 1950

153) Ergänzungen der drei Geschäftssparten Rummels wurden bereits verschiedentlich vorgeschlagen; u.a. auch schon von Seeliger, (vgl. Seeliger, Walter, Die Kostenrechnung der Kreditinstitute, Berlin, o.J., S. 711) sowie von Zimmerer (vgl. Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt 1956, S. 144)

154) Vgl. Stöhr, Franz, Die Erfolgsrechnungen der Sparkassen für den Gesamtbetrieb, Stuttgart 1957, S. 9

gerungen oder Kostensenkungen stehen. Zudem erlaubt diesen Sparkassen die nur gelegentliche Durchführung von Untersuchungen, viel stärker auf Einzelheiten einzugehen, als das bei einem komplexen System in der Regel der Fall ist.

Bei den Sparkassen, die regelmässig oder sogar laufend Kalkulationen durchführen, lässt sich eine Gruppe feststellen, die stärker zu Einheitenrechnungen, und zwar zu Stückkalkulationen im Sinne Kaminskys tendieren, ohne dass diese Sparkassen deshalb auf die Durchführung von Zeitrechnungen zu verzichten gezwungen sind, und ohne dass sie darauf verzichten. [155] Zu dieser Gruppe von Sparkassen gehört insbesondere die Württembergische Landessparkasse in Stuttgart, deren Kostenrechnungs-System deshalb im nachfolgenden kurz beschrieben werden soll. Die Kostenrechnung der Württembergischen Landessparkasse in Stuttgart, die in ihrem Aufbau und Gegenstand von dem Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken teilweise erheblich abweicht, von anderen Ausgangspunkten her auch andere Ergebnisse erbrachte, wurde in den vergangenen Jahren in Stuttgart entwickelt und praktisch erprobt.

Gerade wegen der Abweichungen wollen wir im Rahmen unserer Untersuchung nicht auf die Beschreibung dieses Systems verzichten, denn bei den teilweise bemerkenswerten Organisationsunterschieden der Kreditinstitute in Deutschland sind im Bereich der Kalkulation die Rechnungstechnik und die Festlegung gewisser Begriffsinhalte oft wichtiger als Aufbau und konkrete Ergebnisse der verschiedenen Rechnungsformen.

---

155) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 217

Grundsätzliches zur Kostenrechnung der Württembergischen Landessparkasse Stuttgart.

Als die wesentlichen Zwecke ihrer Kostenrechnung bezeichnet die Württembergische Landessparkasse:

1. Ermittlung eines wirtschaftlichen Betriebsablaufs
2. Ermittlung der Kosten der Stückleistung
3. Erstellung von Konten- und Kundenkalkulationen
4. Durchführung einer Ergebnisrechnung nach Stellen, die aus der Gesamtergebnisrechnung und aus der Spartenergebnisrechnung abzuleiten ist.

Die Tätigkeit der Kostenrechnungsstelle erstreckt sich überwiegend auch auf eine Berechnung der Zeiten, die zur Erstellung gewisser Einzelleistungen erforderlich sind. Soweit handelt es sich um eine reine Stückkostenrechnung ohne Einbeziehung von Wertkosten und Erträgen. Die Stückkosten beruhen dabei vornehmlich auf einer Feststellung von Zeiten, die gegebenenfalls mit einer Grösse, die dem bei der Kreissparkasse Saarbrücken üblichen "Bruttoaufwand pro Minute" gleichzusetzen ist, zu multiplizieren sind.

Ausserdem werden von der Württembergischen Landessparkasse aus der Stellenrechnung zur Feststellung der Stückkosten direkte sächliche Kosten, Abschreibungen und Gemeinkostenanteile entnommen. In der Konten- und Kundenkalkulation finden ausser diesen Stückkosten noch die Wertkosten Verwendung, die sich aufgrund der Konditionen der zu untersuchenden Konten ergeben. Die Württembergische Landessparkasse führte folgende Begriffseinheiten in ihr Kalkulationssystem ein, die ihr zur Durchführung ihrer Stückkostenrechnung erforderlich erschienen:

1. Betriebsstellen
2. Kostenstellen
3. Kostenarten
4. Kostenträger (Arbeitsfall)

ad 1. Betriebsstellen

Betriebsstellen sind der Betriebsorganisation entsprechende Betriebsteile. Der Begriff der "Betriebsstelle" deckt sich in etwa mit dem bei der Kreissparkasse Saarbrücken gebräuchlichen Begriff der "Stelle". Die Betriebsstellen sind nach verfahrenstechnischen Gesichtspunkten des Betriebsablaufs, bzw. aus organisatorischen Überlegungen heraus gebildet.

ad 2. Kostenstellen

Die Kostenstellen der Württembergischen Landessparkasse geben die durch Betriebstätigkeiten berührten Sachgebiete wieder, wie z.B. Giroverkehr, Sparverkehr usw., die sowohl von den Stellen, die den Namen der Sachgebiete tragen (hier also z.B. Giroabteilung, Sparabteilung usw.) als auch von anderen Stellen bearbeitet werden.

Die "Kostenstellen" entsprechen funktionsmässig den "Sachgebieten" der Kreissparkasse Saarbrücken, sind allerdings wesentlich stärker gegliedert, entsprechend der z. Zt. stärkeren Tendenz zur Leistungseinheitenrechnung. Eine solche Rechnung führt die Kreissparkasse Saarbrücken z. Zt. noch nicht durch und kann es ohne stärkere Aufgliederung ihrer Sachgebietseinteilung (die allerdings zu diesem Zweck im dekadischen Einteilungssystem bereits vorgesehen ist) auch nicht.

Die "Kostenstellen" sind, wie aus dem Kostenstellenplan der Württembergischen Landessparkasse hervorgeht, in Kostenstellengruppen, Hauptkostenstellen und Unterkostenstellen gegliedert. Auf die in der Benennung von Sparten mit dem Ausdruck Kosten s t e l l e n liegende Problematik soll hier nicht weiter eingegangen werden, zumal es selbstverständlich ist, dass von einer klaren Systematik und einer einfachen und eindeutigen Begriffsbildung der Nutzeffekt jeder Kostenrechnung zumindest mitbestimmt wird.

ad 3. Kostenarten

Die bei der Württembergischen Landessparkasse vorkommenden Zeitkostenarten zur Erfassung der Arbeitskosten sind in einem Kostenartenplan aufgeführt. Diese Zeitkostenarten stellen die Tätigkeiten dar, wie z.B. Kreditantragsbearbeitung, Dauerauftragsbearbeitung, Diskontwechselbearbeitung usf.

Je nach der Erfassungsart werden im Kostenartenplan direkte und indirekte Kosten unterschieden. Gleichzeitig sind die Kosten mit der Kennzeichnung versehen, bei welchen Betriebsteilen sie anfallen können. Durch Kombination der Kostenart mit der Kostenstelle, in der sie anfiel, wird die Sachgebietsrechnung ermöglicht, die ihrerseits wieder die Grundlage für eine Stückrechnung ist, wobei die Sachgebiete, wie auch bereits weiter oben gesagt, nicht mit den bei der Kreissparkasse Saarbrücken üblichen identisch sind.

ad 4. Kostenträger

Als "Kostenträger" bezeichnet die Württembergische Landessparkasse die Bankleistung. Als "Bankleistung" wird

"die Bedarfsbefriedigung, die dem Kunden durch die Dienste der Bank ermöglicht wird", angesehen. [156] Dem Charakter einer Mehrzweckrechnung entsprechend ist die "Bankleistung" in den einzelnen Teilen der Kostenrechnung der Württembergischen Landessparkasse von unterschiedlichem Umfang.

Soweit die Kostenrechnung der Ermittlung eines wirtschaftlichen Betriebsablaufs dient und der Ermittlung der Stückkosten, wird unter Bankleistung der Arbeitsfall (z.B. die Daueraufträgsbearbeitung, Diskontwechsel-Bearbeitung usw.) verstanden. Die Errechnung der Stückzeiten und Stückkosten erfolgt durch die Stückkalkulation, indem die Zeiten bzw. Kosten bestimmter Tätigkeiten der Anzahl der betr. Arbeitsfälle gegenübergestellt werden, z.B. die Zeit für die Bearbeitung von Einzugsschecks von Bankenverrechnung dividiert durch Anzahl dieser Einzugsschecks = Stückzeit eines Einzugsschecks von Bankenverrechnung. Die Stückleistungskosten gehören somit einzig der betrieblichen Sphäre an.

Soweit Konten- und Kundenkalkulationen erstellt werden, wird der Begriff der "Bankleistung" um die Berechnung der Erfolge der Wertbestände erweitert. Hier umfasst die "Bankleistung" also sowohl Leistungsteile der Wertsphäre als auch solche der Betriebssphäre.

Aus all dem geht hervor, dass die Definition Isaacs für die Bankleistung (jede Bedarfsbefriedigung, "die dem Bankkunden durch die Dienste der Bank ermöglicht wird"), die die Württembergische Landessparkasse gewählt hat, nicht ganz befrie-

---

156) Entnommen "Anweisung für die Kostenrechnung" der Württembergischen Landessparkasse, Blatt 6 - Rückseite

digt, weil diese Definition einheitlich für die verschiedenen Rechnungsarten nicht ausreicht. [157]

Sie wurde übrigens auch schon durch Herbst und Reutlinger kritisiert, erweitert und straffer gefasst. [158]

Die Technik der Kostenrechnung bei der Württembergischen Landessparkasse in Stuttgart

Die Technik der Kostenrechnung der Württembergischen Landessparkasse hat mit der Technik der Kreissparkasse Saarbrücken manches gemeinsam, was mit einigen kleinen Abänderungen inzwischen auch von anderen Sparkassen in deren Kostenrechnung übernommen wurde. Dieses Gemeinsame darf somit wohl als typisch angesehen werden.

Mit einer Anweisung der Württembergischen Landessparkasse, die im wesentlichen aus Kostenartenplan und Kostenstellenplan besteht, soll dem in Kostenrechnungsfragen unerfahrenen Mitarbeiter ein Hinweis gegeben werden und gleichzeitig die Scheu vor der Kostenrechnung genommen werden, die sich als psychologische Hürde dem Kostenrechner in der Praxis häufig stellt. Grundlagen der Rechnung sind in Saarbrücken wie in Stuttgart Aufzeichnungen der Mitarbeiter über ihren Arbeitseinsatz. Diese werden allerdings im Gegensatz zur Methode der Kreissparkasse Saarbrücken nur sporadisch durchgeführt und sind daher zur Aufteilung der Personalkosten auf die Stellen nicht geeignet, sondern nur zur Erstellung einer Einheiten-Kostenrechnung.

---

157) Vgl. Isaac, A., Das Selbstkostenproblem im Bankbetrieb, Leipzig 1921, S. 7

158) Vgl. Herbst, Die Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb, Diss. Ffm. 1927, - sowie Reutlinger, R., Die Kostenrechnung im Bankgewerbe, Bern 1947, S. 24

Ein detailliertes Stammnummernsystem erlaubt aufgrund der Stammnummer jedes Mitarbeiters, ggf. mit Hilfe der Lochkartentechnik, bereits Aussagen, die gegliedert sind nach Alter, Geschlecht, Mitarbeiterart (d.h. ob Arbeiter, Angestellter, Beamter, Lehrling usw.).

Die Zeitaufschreibungen werden in bestimmten, von Fall zu Fall ausgesuchten Betriebsstellen für jeweils eine längere Zeit, meist ein halbes Jahr oder ein Jahr, durchgeführt. Infolgedessen war es möglich, die Auswertung der Zeitaufschreibungen bisher ohne Einschaltung der Lochkartenabteilung vorzunehmen, wenngleich dies auch möglich ist und für den Fall grösserer Untersuchungen, wie oben angedeutet, bereits vorgesehen ist.

In einer "Täglichen Fortschreibung des Zeitaufwands pro Kostenstelle", die nach Kostenarten unterteilt ist, hat der aufzeichnende Mitarbeiter ausser Stammnummer, Name, belasteter Betriebsstelle, Zeitraum und betroffener Kostenstelle seine tägliche Arbeitszeit nach Kostenarten aufzuteilen. Diese Fortschreibung wird monatlich der Kostenrechnungsstelle zur Bearbeitung eingereicht.

Die Kostenrechnungsstelle benötigt zur Ermittlung der Stückkosten ausser den Leistungszeiten und den ihr über die Personalabteilung zugänglichen Personalkosten und den aus der Stellenrechnung abgeleiteten sonstigen (z.B. sächlichen) Stellenkosten noch Angaben über die von der Betriebsstelle in der Rechnungsperiode bewältigten Leistungsmengen. Diese werden ihr ausser mit der bei den Sparkassen üblichen Postenstatistik mit Hilfe von Leistungsstatistiken zugänglich. Diese von jeder Zweigstelle zu fertigenden Listen (regelmässig) enthalten Angaben über die angefallenen Mengen

einer grösseren Zahl klar abgegrenzter Leistungen. Solche Leistungen sind z.B. ausgeführte Daueraufträge; bearbeitete Kaufsparanträge; eingereichte Einzugsschecks; Buchungsposten im Sparverkehr; Buchungsposten im Giroverkehr; ausgeführte Überweisungen; ausgeführte Wechseldiskontierungen; Sorten- und Devisen- An- und Verkäufe.

Aufgrund der genauen Auswertung von Zeitaufschreibungen bei einigen Zweigstellen war es dadurch möglich, den Beschäftigungsgrad und damit den Personalbedarf einer grösseren Anzahl von Stellen zu ermitteln und laufend zu überwachen.

Die bisher besprochenen Zeit- und Kostenuntersuchungen sollen so lange fortgeführt werden, bis sie, wie die Württembergische Landessparkasse glaubt, ständig gültige Erkenntnisse ergeben haben, die nicht auch anders zu erhalten sind. Sie dienen in erster Linie der Errechnung der Stückkosten und der Stückzeiten zur Ermittlung eines wirtschaftlichen Betriebsablaufs. Können die Stückkosten aus der Stellenrechnung abgeleitet werden, so werden im allgemeinen Zeitaufschreibungen nicht durchgeführt, es sei denn, zur Feststellung des Beschäftigungsgrades.

An die Ermittlung der Kosten der Stückleistung schliesst die Württembergische Landessparkasse die Erstellung von Konten- und Kundenkalkulationen als dritten Hauptzweck an. Dazu erfolgt im Einzelfall zunächst eine Zählung der für das zu kalkulierende Konto im Rechnungszeitraum angefallenen Arbeitsfälle. Diese werden mit den aus der Stückkostenrechnung hervorgehenden Kostensätzen für die Einzelleistung multipliziert und ergeben in ihrer Summe die durch die Bearbeitung des Kundenkontos erwachsenen Arbeitskosten.

Diesen Arbeitskosten werden die Arbeitsentgelte, die sich effektiv aus den Abschlüssen des zu kalkulierenden Kontos ergeben, gegenübergestellt. Ebenso finden Wertkosten und Werterträge (Zinsen) gemäss den Konditionen des betr. Kontos in der Konten- und Kundenkalkulation Verwendung. Die Württembergische Landessparkasse lehnt sich in der Kontenkalkulation an die Vorschläge an, die in der Broschüre "Die Selbstkostenrechnung im Deutschen Kreditbankgewerbe nach den Erfahrungen der Deutschen Bank" [159] niedergelegt wurden. Allerdings handelt es sich dort lediglich um eine Gegenüberstellung von Arbeitskosten und Arbeitserlösen.

In der Stellenrechnung, die auch äusserlich der Ergebnisrechnung nach Stellen der Kreissparkasse Saarbrücken ähnelt, werden Zinsen, Provisionen, sonstige Erträge (ausser z.B. Kursgewinnen u.ä.), Zinskosten, persönliche und sächliche Verwaltungskosten, sonstige Aufwendungen, Steuern (natürlich ohne Ertragsteuern) und Abschreibungen den Stellen zugeteilt.

Als "Gemeinkosten" werden die Kosten der Zentralbuchhaltung nach einem Buchungspostenschlüssel und die Kosten gewisser Verwaltungs- und Leitungsbereiche nach dem Verhältnis der persönlichen Verwaltungskosten auf die übrigen Stellen verteilt.

Die Auswertung der Stellenrechnung im Rahmen des Stellenrechnungsvordrucks ist ausführlicher als die Auswertung, die bei der Kreissparkasse Saarbrücken für die Ergebnisrechnung nach Stellen erfolgt. Sie enthält unter anderem folgende Kennzahlen:

---

159) Bearbeitet von Mitgliedern des Bankseminars der Universität Köln, Wuppertal 1950, S. 23

Beschäftigte der Stelle in % der Gesamtbeschäftigtenzahl des Instituts;
Persönliche Kosten der Stelle pro 1 Mio Einlagen der Stelle;
Benötigtes Personal der Stelle je 1.000 Buchungsposten;
Persönliche Kosten der Stelle je 1.000 Buchungsposten;
Persönliche Kosten je Beschäftigten der Stelle (= Stellen-Ø-Bezüge);
Gesamtkontenzahl je Beschäftigten und Stelle im Halbjahresdurchschnitt.

Die Durchführung der Stellenrechnung erfolgt auf einem Vordruck getrennt für:

1. Gesamtanstalt
2. Hauptzweigstellen
3. Hauptamtlich besetzte Nebenzweigstellen
4. Leistungs- und Hilfsleistungsabteilungen der Hauptstelle (Spar-, Giro-, Wechsel-, Kaufspar-, Effekten-, Aussenhandelsabteilung, Kreditbuchhaltung, Kreditabteilung, Finanzierungsstelle, Kreditüberwachung, Bankenabteilung, Zweigstellenabrechnung).
5. Zentralbuchhaltung
6. Verwaltungsabteilungen und Leitungsbereich (einschl. sonstiger umzulegender "Gemeinkosten")

Die Stellenrechnungsergebnisse zeigen vor allem die Rentabilität der verschiedenen Stellen (Gewinn oder Verlust der Betriebsstelle = Abteilung oder Zweigstelle) und geben Anhaltspunkte zu deren Beeinflussung durch die Geschäftspolitik. Sie ermöglichen ferner die Durchführung einer Stückkostenberechnung, in der die durch die Bankleistungen erzielten Erträge den entsprechenden Kosten gegenübergestellt werden können (siehe weiter oben!).

Ausserdem führt die Württembergische Landessparkasse, allerdings in grösseren Zeitabständen als die Kreissparkasse Saarbrücken noch eine Ergebnisrechnung nach Sparten durch, wobei sich, wie bereits weiter oben erwähnt, die Sparten nicht mit den Sachgebieten der Kreissparkasse Saarbrücken decken.

Zusammenfassung

Die Kostenrechnung der Württembergischen Landessparkasse und der Kreissparkasse Saarbrücken unterscheiden sich im Umfang, Aufbau und in der Straffheit der Durchführung nicht unerheblich. Das Stuttgarter System ist in einigen Punkten wesentlich detaillierter, nicht so streng formulargebunden und dadurch für Einzel- und Sonderuntersuchungen etwas beweglicher als das von der Kreissparkasse Saarbrükken gehandhabte System.

Diesen Vorteilen stehen aber auch Nachteile gegenüber.

Das System der Württembergischen Landessparkasse besitzt nicht den gleichen Grad an Systematik wie das Saarbrücker System. Das mag an der mit anderen Vorteilen verbundenen geringeren Formulargebundenheit liegen. Jedoch erfordert dieser geringe Grad an Formulargebundenheit und Systematik auch in der Rechnungs t e c h n i k ein jedesmaliges genaues Durchdenken jeder Operation, was in Saarbrücken dank der Formulargebundenheit weniger der Fall ist.

Die Württembergische Landessparkasse hält eine monatliche Durchführung ihrer Stellenrechnung für zu aufwendig und halbjährliche Ergebnisse für ausreichend. Im Gegensatz zum Vorgehen der Kreissparkasse Saarbrücken führt die Württembergische Landessparkasse auch ihre Gesamtbetriebsergeb-

nisrechnung nicht monatlich, sondern nur vierteljährlich durch. Einer der Gründe für die Wahl grösserer Zeitabstände liegt dabei sicherlich in dem wesentlich grösseren Einzugsgebiet dieser Sparkasse und der ungefähr sechzehnmal so grossen Zweigstellenzahl.

Die Verdienste der Württembergischen Landessparkasse Stuttgart liegen eindeutig auf dem Gebiet der Einheitenrechnung, der Einzelkostenrechnung, die unseres Wissens in der Bundesrepublik z. Zt. von keiner anderen Sparkasse mit gleicher Genauigkeit und Ausführlichkeit durchgeführt wird.

Gemeinsam ist den beiden Systemen der Württembergischen Landessparkasse und der Kreissparkasse Saarbrücken das grundsätzliche, wenn auch nicht vollständige Abgehen vom Kostenrechnungsdenken der Industrie, das Ansetzen bei Aufzeichnungen der einzelnen Mitarbeiter über die durch sie verursachten Kosten, die Gliederung der Kosten und Erträge und die für die Kreditinstitute des Sparkassensektors heute schon typische betriebswirtschaftliche Denkweise.

Für eine zweite Gruppe von Sparkassen sind die Zeitrechnungen in Form ihrer Kosten- und Erfolgsrechnungen weniger als Grundlage für ihre Einheitenrechnungen als vielmehr als selbständiges Mittel zur Erkenntnis der Wirtschaftlichkeits- und Erfolgssituation von Bedeutung. Zu dieser Gruppe ist auch die Kreissparkasse Saarbrücken zu rechnen, bei der die Ergebnisse ihrer Zeitrechnungen bisher nur in wenigen Fällen bei Sonderuntersuchungen für Einheitenrechnungen benutzt wurden. Soweit die Institute dieser Gruppe Spartenrechnungen durchführen, sind sie zur Aufteilung der Kosten und Erlöse auf die Sparten zu einer entsprechenden Aufgliederung der meisten Bilanzpositionen gezwungen.

Einige Sparkassen, die Spartenrechnungen durchführen, erreichen diese Aufgliederung, die bei der Kreissparkasse Saarbrücken aus der monatlichen Kontingentsberechnung ohne weiteres hervorgeht, durch die Erstellung von Spartenbilanzen, wie wir sie als Vorschlag im 4. Abschnitt unserer Untersuchung kurz beschrieben haben.

Die Kontingentsberechnung erlaubt der Kreissparkasse Saarbrücken, wie gezeigt wurde, gleichzeitig die im Reichsgesetz über das Kreditwesen vom 5. Dezember 1934 vorgeschriebene Trennung des Gesamtgeschäfts in einen Teil, der dem Sparverkehr dient, und in einen Teil, der nicht dem Sparverkehr dient, auf dem Weg über die Kalkulation aus der Buchführung heraus klar vorzunehmen. Eine derartige Trennung lässt sich, wie es das Kreditwesengesetz vorschreibt, in der Buchhaltung selbst, ohne Hilfsmittel wie die Kontingentsberechnung, nur sehr schwer durchführen.

Eine restlose Trennung, die ähnliche Auswirkungen wie die Aufteilung bei der Kreissparkasse Saarbrücken im Verlauf der Sachgebietsrechnung hat, findet sich bei der Städt. Sparkasse, Städt. Girokasse in Stuttgart. Das Beispiel dieses Instituts zeigt, dass viele Erkenntnisse, die gemeinhin nur durch eine Sparkassenkalkulation für erzielbar gehalten werden, auch auf anderem Wege durch das Rechnungswesen erreicht werden können, obgleich, wie gezeigt werden wird, ein solches Rechnungssystem gegenüber einer Kalkulation im üblichen Sinne auch manche Mängel und Schwächen haben kann.

Massgebend ist jedoch, und das soll an dieser Stelle erneut hervorgehoben werden, für Aufbau und Auswertung, und damit Aussagefähigkeit jeder derartigen Rechnung stets der Rechnungs-Zweck.

Es erscheint daher sinnvoll, auch auf das Verfahren dieses Instituts etwas näher einzugehen, denn es zeigt, dass die Einrichtung einer Kalkulation nicht unbedingt und immer der wirtschaftlich optimale Weg zur Verbesserung des finanziellen Erfolgs der Kreditinstitute sein muss.

Auch im Zusammenhang mit der Darstellung der verschiedenen Kalkulationsziele, von denen in der wirtschaftlichen Wirklichkeit Form und Inhalt jeder Bankkalkulation abhängig sind, dürfte ein kurzer Überblick über das von der Städtischen Sparkasse, Städtischen Girokasse Stuttgart, öffentliche Bankanstalt, gehandhabte Rechnungssystem von Interesse sein. Als Grundlage diente ein unveröffentlichtes Manuskript dieser Institute vom Herbst 1958.

Dazu wird es in Erweiterung der bereits früher getroffenen Feststellungen erforderlich sein, dass wir uns zunächst kurz mit den Grundlagen der Besteuerung von Sparkassen, soweit das für unsere Untersuchung von Interesse ist, befassen. [160)]

Die öffentlichen oder unter Staatsaufsicht stehenden Sparkassen sind nach § 4 Absatz 1 Nummer 4 des Körperschaftsteuergesetzes in der Fassung vom 18. November 1958 (BGBl. 1958 I S. 747) von der Körperschaftsteuer befreit, "soweit sie der Pflege des eigentlichen Sparverkehrs dienen."

Die Veranlagungsrichtlinien für die Körperschaftsteuer (SAAR) nach dem Stande vom 18.5.1956 sagen dazu auf S. 6 unter "zu § 4 KSt.G. 10.": "Was unter Sparverkehr zu ver-

---

160) Vgl. S. 32

stehen ist, ergibt sich aus den §§ 22 u.f. des Gesetzes über das Kreditwesen vom 25. September 1939" (RGBl. I S. 1955). Damit knüpft der Steuergesetzgeber direkt an das KWG an.[161]

Das Gewerbesteuergesetz in der Fassung vom 18. November 1958 (BGBl. 1958 I S. 755) sagt im Abschnitt I unter § 3: "Von der Gewerbesteuer sind befreit..... 4. die öffentlichen oder unter Staatsaufsicht stehenden Sparkassen, soweit sie der Pflege des eigentlichen Sparverkehrs dienen."

Das Vermögensteuergesetz 1957 in der Fassung vom 10. Juni 1954 (BGBl. I S. 137) sagt unter § 3 Absatz 1: "Von der Vermögensteuer sind befreit: ..... 4. die öffentlichen oder unter Staatsaufsicht stehenden Sparkassen, soweit sie der Pflege des eigentlichen Sparverkehrs dienen."

Während nach dem Körperschaftssteuergesetz vom 10. August 1925 (§ 11 Absatz 1, 2) die Sparkassen nur mit dem Teil des Einkommens zu versteuern waren, der nicht aus dem eigentlichen Sparkassenverkehr stammte, sind seit dem Erlass des KSt.-Ges. vom 16. Oktober 1934 die Sparkassen, wie oben zitiert, insoweit befreit, als ihr Einkommen dem "eigentlichen Sparverkehr" entstammt.[162] Entsprechendes galt und gilt für Gewerbe- und Vermögensteuer (im Saarland zusätzlich für die sog. GHA, Gemeinschaftshilfeabgabe).

Die saarländische Gesetzgebung knüpft dabei expressis verbis an § 25 KWG an, wonach Kreditinstitute, die Sparein-

---

161) Allerdings findet sich in den in der übrigen Bundesrepublik (ausser Saarland) zur Anwendung gelangenden Veranlagungsrichtlinien eine solche verbale Bezugnahme nicht. Ein Analogie- Schluss dürfte u. E. jedoch statthaft sein.

162) Vgl. Dassel-Schütte, Sparkassen-Steuerrecht, Stuttgart, Mai 1956 III E, S. 1)

lagen annehmen, grundsätzlich verpflichtet sind, "das Spargeschäft ... in der Buchführung ... getrennt zu führen sowie ... gesondert auszuweisen." Allerdings befolgen die Sparkassen § 25 KWG mehrheitlich nicht. "Solange die Durchführungsbestimmungen zum § 25 KWG nicht ergangen sind, muss man daher den Teil des Einkommens, der nicht aus dem eigentlichen Sparverkehr stammt, schätzen ...", sagt Dassel-Schütte, der damit ebenfalls eine direkte Verbindung zwischen KWG und der Steuergesetzgebung konstatiert. [163] Der geschätzte, zu besteuernde Teil des Gesamtgewinns der Sparkassen ergibt sich aus dem Verhältnis, in dem die nicht in Spareinlagen bestehenden Einlagen und die eingegangenen Verpflichtungen einerseits zu den gesamten Einlagen und den eingegangenen Verpflichtungen andererseits stehen. [164] Der sich aus der Körperschaftsteuer-Bilanz ergebende Gewinn wird dabei im oben beschriebenen Einlagenverhältnis, das sich jedoch nach der Vermögensteuer-Bilanz errechnet, aufgeteilt.

Die Städtische Spar- und Girokasse Stuttgart ist aufgrund der juristischen Trennung in zwei rechtlich selbständige Anstalten gezwungen, einen Jahreserfolg für die Städtische Sparkasse und einen Jahreserfolg für die Städtische Girokasse jeweils zu ermitteln. Die Trennung in zwei selbständige Anstalten ist überwiegend historisch begründet und basiert auch auf dem früher bestehenden Verbot gewisser Bankgeschäfte für Sparkassen schlechthin. Bei der Städtischen Spar- und Girokasse trifft somit die getrennte Gewinnermittlung für die beiden Anstalten mit der Ermittlung eines steuerpflichtigen und eines steuerfreien Gewinns zusammen.

---

163) Vgl. Dassel-Schütte, Sparkassen-Steuerrecht, Stuttgart Mai 1956 III E, S. 1

164) Vgl. KSt.-Richtlinien 1955

Während die Kreissparkasse Saarbrücken, wie im 2. Abschnitt unter III C gezeigt wurde, ihre Gewinnaufteilung nach den Ergebnissen ihrer Kalkulation vornimmt, hat das Stuttgarter Institut eine Trennung bereits in der Rechtsform, in der Buchführung und weitgehend in der Organisation vorgenommen.

1. Grundsätzlich wird jede Einnahme oder Ausgabe persönlicher oder sächlicher Art, sofern eindeutig feststeht, dass nur eine Anstalt (Sparkasse o d e r Girokasse) betroffen ist, zugunsten oder zulasten der betreffenden Anstalt verbucht. Dieser Effekt wird bei der Kreissparkasse Saarbrücken erst durch die "Umlage" im Rahmen der Sachgebietsrechnung anhand der Konten erreicht.

2. Eine zweite Gruppe von Einnahmen und Ausgaben fällt für beide Anstalten gemeinsam an, wobei das Verhältnis, in dem sie die beiden Anstalten betreffen, eindeutig bestimmbar ist (zumeist hälftig bzw. nach unzweifelhaften Bemessungsgrundlagen).

3. Eine dritte Gruppe von Einnahmen und Ausgaben ist nicht ohne weiteres einer der beiden Anstalten zuordenbar. Für sie wird jedes Jahr erneut eine gewisse Zahl von Schlüsseln zur Aufteilung auf Sparkasse und Girokasse festgelegt. Massgebend für die einzelne Schlüsselung sind Stichtagsuntersuchungen über das Verhältnis, in dem jede Abteilung und Zweigstelle sowie jeder einzelne Mitarbeiter mit Ausnahme der sog. Kopfabteilungen für Sparkasse und Girokasse tätig war bzw. voraussichtlich im Laufe des nächsten Jahres noch sein wird.

Im einzelnen werden dabei folgende Schlüssel errechnet und verwendet:

Sächliche Schlüssel aufgrund der für jeden einzelnen Mitarbeiter ermittelten Einzelschlüssel

1. Sächlicher Gesamtschlüssel. Er wird errechnet aus Beschäftigungsprozentsätzen aller Beschäftigten. also auch derjenigen der sog. Kopfabteilungen. Er dient zur Verteilung z.B. von sächlichen Reinigungskosten, Kfz.-Unterhaltungs- und Betriebskosten, Schreibbedarf, Versicherungen für den Gesamtbetrieb usf.

2. Sächlicher Schlüssel der Hauptstelle insgesamt. Er dient zur Aufteilung der meisten in der Hauptstelle anfallenden Kosten.

3. Sächlicher Schlüssel der in der Hauptstelle untergebrachten Geschäftsabteilungen. Er dient, soweit ausscheidbar, der Aufteilung der sächlichen Kosten dieser Abteilungen und wird für jede einzelne Abteilung bzw. Kostenstelle getrennt ermittelt und festgelegt.

4. Sächlicher Einzelschlüssel für die Hauptzweigstellen und hauptamtlich besetzten Nebenzweigstellen.

5. Sächlicher Einzelschlüssel für die nebenamtlich besetzten Nebenzweigstellen.

6. a) Sächlicher Einzelschlüssel für sämtliche Mitarbeiter der Zweigstellen + der Sparabteilung

   b) Sächlicher Einzelschlüssel für sämtliche Mitarbeiter der Zweigstellen.

Persönliche Schlüssel aufgrund der für jeden einzelnen Mitarbeiter ermittelten Einzelschlüssel

1. Persönlicher Gesamtschlüssel. Er wird ermittelt aufgrund der zwischen der Sparkasse und Girokasse aufgeteilten Bruttogehälter und Bruttolöhne des Gesamtpersonals und dient z.B. zur Aufteilung der Überstundenpauschale.
2. Persönliche Sammelschlüssel für gewisse Beschäftigtengruppen zur Aufteilung bestimmter jeweils durch diese Gruppen regelmässig verursachter persönlicher Kosten.
3. Sonderschlüssel für bestimmte Zahlungen.

Rein terminologisch sei hier bemerkt, dass es sich auch bei den sog. sächlichen Schlüsseln natürlich um persönliche Schlüssel handelt, da sie auf Beschäftigtenzeiten basieren. Sie werden lediglich zur Aufteilung sächlicher Kosten verwendet.

Zu dem aufgrund dieser Schlüssel durchgeführten Rechnungssystem kann folgendes bemerkt werden:

Die Städtische Spar- und Girokasse Stuttgart erzielt mit ihrem Verfahren eine Aufteilung des Gesamtgewinns auf die beiden juristisch getrennten Anstalten Sparkasse und Girokasse. Gleichzeitig genügt sie dadurch den Anforderungen des § 25 KWG und erfüllt die Voraussetzungen der KSt.-Gesetzgebung, der Gew.-St.-Gesetzgebung und der Verm.-St.-Gesetzgebung insofern, als sie sich nicht dem Schätzverfahren aufgrund der Einlagenrelationen zu unterwerfen braucht. Vom Standpunkt einer systematischen Kalkulation her müssen jedoch einige Bedenken gegen das System der

Städtischen Spar- und Girokasse Stuttgart geltend gemacht werden. Zuvor muss aber die Frage gestellt werden, ob die Städtische Spar- und Girokasse überhaupt für sich in Anspruch nimmt, eine Kalkulation entwickelt zu haben, die zu theoretisch einwandfreien und nicht nur praktisch annehmbaren Ergebnissen führt, und die weiter, über den Bereich dieses Instituts hinaus, Bedeutung erlangen kann. Der Verfasser glaubt diese Frage verneinen zu müssen, Auch die Frage, ob mit diesem System ein allgemein gangbarer Weg für andere Sparkassen wenigstens zur Ausnutzung der durch steuerliche Vorschriften gegebenen Möglichkeiten gewiesen ist, verneinen wir.

Es scheint uns vielmehr, dass dieser Weg nur aufgrund der in Stuttgart durch die seither dort gegebenen besonderen Verhältnisse der Trennung in zwei Anstalten gangbar war, allerdings dort zu praktisch bedeutsamen und bemerkenswerten Ergebnissen geführt hat.

Ansatzpunkte für eine Kritik an diesem System sind einerseits die Wahl eines Stichtags zur Festlegung eines Aufteilungsverhältnisses der persönlichen Verwaltungskosten, auch wenn bei dieser Festlegung nicht nur auf den Stichtag selbst, sondern auch auf die voraussichtliche Entwicklung abgestellt wird, und andererseits die einseitige Orientierung aller Schlüssel an den Personalkosten. Dies trifft insbesondere für die Schlüssel zur Verteilung der sächlichen Kosten zu, deren Abhängigkeit von persönlichen Kosten bei weitem nicht so gross sein dürfte, wie dies in der Wahl der erwähnten Schlüssel zum Ausdruck kommt. Infolgedessen ist mit dem Rechnungssystem der Städtischen Spar- und Girokasse Stuttgart in der gegenwärtigen Form kaum eines der Ziele zu erreichen, die

man von einer Sparkassen-Kalkulation erwarten muss, mit Ausnahme der Aufteilung des Gesamtgewinns auf die beiden Anstalten und somit in einen steuerfreien und einen steuerpflichtigen Teil. Und auch diese Aufteilung mag praktischen Ansprüchen voll genügen, theoretisch geschlossen wird dieses Rechnungswerk erst durch den Nachweis, dass die Erträge in Ort, Zeit und Höhe ihres Anfalls genau den betreffenden bei der Schlüsselung zugrunde gelegten Kostenarten entsprechen. Im einzelnen sind folgende Feststellungen zu treffen:

1. Eine Betriebsüberwachung ist nicht möglich, da diese mindestens vierteljährliche, möglichst aber monatliche Erhebungen voraussetzen würde. Durch die lediglich einmal im Jahr vorgenommene Schlüsselfestsetzung, zumal wenn der Schlüssel noch teilweise von Schätzungen (für die Zukunft) abhängig ist, sind kurzfristige Untersuchungen der betrieblichen Entwicklung fast unmöglich, auch wenn bei besonderen Ereignissen im Laufe des Rechnungsjahres eine Anpassung der Schlüssel an die veränderten Verhältnisse erfolgt. Es ist bei der Länge der betrachteten Periode (1 Jahr) auch sehr schwer, den Schritt von der Rückschau- zur Vorschaurechnung zu vollziehen.

2. Zur Selbstkostenermittlung als Grundlage der Preispolitik, die im Kreditwesen bei einer Kalkulation, wie auch früher schon ausgeführt, anerkanntermassen von geringerer Bedeutung ist, ist dieses System deshalb nicht geeignet, weil es keinen einwandfreien Überblick über die Selbstkosten bietet. Durch die Bevorzugung des Personalkostenschlüssels in mehreren Varianten ist der Zusammenhang zwischen Kostenelement und Leistungselement nicht mehr gewahrt.

3. Mit der Möglichkeit der Selbstkostenermittlung entfallen aber auch weitgehend die Möglichkeiten einer Stück- und daran anschliessend einer Kontenkalkulation. Eine systemkonsequente Kalkulationsrechnung muss aber unbedingt die Ansätze zu weitergehenden Rechnungen in sich bergen.

4. Da schon die Grundlagen der Rechnung vom Standpunkt einer Kalkulation aus angreifbar sind, entfallen auch andere Aussagen, wie z.B. Berechnungen über Teilgeschäfte (z.B. Treuhandgeschäft, Diskontgeschäft usw.).

5. Die Schaffung von Unterlagen für Betriebsvergleiche ist unter bestimmten Voraussetzungen unseres Erachtens mit Hilfe dieser Rechnung möglich.

Zusammenfassend lässt sich demnach sagen, dass das System der Städtischen Spar- und Girokasse Stuttgart den an es gestellten Anforderungen, die Gewinne der Anstalt Sparkasse und der Anstalt Girokasse zu trennen, voll genügt. Dadurch ist auch die Grundlage der Besteuerung (KSt., Gew.-St., Verm.-St.) eindeutig fixiert.

Um zu einer Kalkulation zu gelangen, müsste man sich allerdings entschliessen:

1. eine kontinuierliche Ermittlung der in jedem Teilgeschäft und jeder Anstalt angefallenen Personalkosten in exakter Weise einzuführen;

2. von der reinen Zeitrechnung zu einer Einheitenrechnung und zu einer Kosten-/Erlösrechnung überzugehen;

3. eine Anzahl kosten- und erlösgerechter Schlüssel einzuführen, sowie möglichst Kosten u n d Erlöse in höherem Masse direkt zuzuteilen;

4. die Rechnung in wesentlich kürzeren Zwischenräumen durchzuführen.

II. Verwendbarkeit der von der Kreissparkasse Saarbrücken entwickelten Verfahren und ihrer Erfahrungen für andere Sparkassen.

Die Beschreibung einer empirischen Sparkassenkalkulation und ihre kritische Betrachtung unter dem Blickwinkel der Ausbaufähigkeit, der Einordnung in gewisse theoretische Kategorien und des Vergleichs mit anderen Sparkassenkalkulationen sollte nicht um ihrer selbst willen erfolgen. Unsere Untersuchung hatte nur dann einen Sinn, wenn es uns gelungen ist, das Beispielhafte, allgemein Verwendbare und Bewährte am System der Kreissparkasse Saarbrücken aufzuzeigen.

In erster Linie sind dabei die Einteilung der Sachgebiete und die Durchführung und Auswertung der Mitarbeiter-Zeitaufschreibungen zu nennen. Mit der Einteilung des Gesamtgeschäfts in die beiden grossen, passiv und aktiv ausgerichteten Leistungsbereiche des Spargeschäfts und des Nicht-Spargeschäfts scheint die von Rummel stammende Spartengliederung, die wir für die Sparkassen für ungeeignet halten, für diesen Sektor des deutschen Kreditgewerbes überwunden zu sein. Das Glückliche an der Lösung der Kreissparkasse Saarbrücken ist, dass damit gleichzeitig die Befolgung der Vorschriften des Kreditwesengesetzes über die Trennung eben dieser beiden Bereiche ermöglicht wurde. Die Sachgebiete 500 (Treuhandgeschäft), 600 (Devisengeschäft), und 700 (sparkasseneigenes Wertpapiergeschäft) stellen lediglich eine Ausgliederung aus

dem Grundschema der Leistungsbereichseinteilung dar und sind fast völlig betriebsindividuell bedingt. Das Sachgebiet 800 (sonstige, nicht direkt unter 100 bis 700 einzuordnende Tätigkeiten) stellt nur ein Hilfsmittel dar, wie es z.B. auch von Kaminsky für die Kostenstellengliederung vorgeschlagen wurde. [165] Sachgebiet 900 erlaubt eine Beurteilung der sozialen Leistungen des Betriebs, soweit sie in Form von Arbeitszeit in Anspruch genommen werden.

Die Technik der Zeitaufschreibungen und die Einteilung der Sachgebiete bedingen, dass bei der Kreissparkasse Saarbrücken nicht zu erkennen ist, wenigstens nicht aus der Kalkulation, welchen Teil ihrer Anwesenheit die Betriebsangehörigen produktiv verbringen und welche Zeiten als Leerzeiten für den Betrieb verloren gehen. Durch Einfügung eines Sachgebiets "Leerzeiten" in das Zeitaufschreibungssystem liesse sich dieser Mangel beheben. Aus psychologischen Gründen ist die wahrheitsgemässe Angabe ihrer Leerzeiten aber nur von den wenigsten Betriebsangehörigen zu erwarten, nämlich günstigstenfalls von solchen, deren Leerzeiten extern bedingt sind (Kassierer, Kraftfahrer, Pförtner). Die Einführung einer Einheitenrechnung erfordert aber genaue Angaben über produktive Tätigkeitszeiten, die möglicherweise durch Zeitstudien dann zu erlangen sind. Im gegenwärtigen Stadium der Entwicklung bei der Kreissparkasse Saarbrücken teilen die Mitarbeiter ihre Leerzeiten mit den produktiven Anwesenheitszeiten entsprechend der Zusammensetzung ihrer individuellen Tätigkeit auf die

---

165) Vgl. Kaminsky, Stefan, Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Meisenheim/Glan 1955, S. 98. K. schlägt dort vor, eine besondere, nur in der Kalkulation existierende Stelle für Kostenreste einzurichten, die den den Stellen nicht direkt zuordenbaren Kostenrest aufnimmt.

Sachgebiete auf. Da die bisher durchgeführten Rechnungsabschnitte die Leerzeiten anteilig miterfassen sollen, ist eine bessere Verteilung auf die Stellen und Sachgebiete, etwa von der Kostenrechnungsstelle aus, nicht denkbar. Erst, wenn neue Rechnungsabschnitte eingeführt werden, in denen die Leerzeiten auszuscheiden sind, sind weitere Massnahmen erforderlich.

Zwar ist aus dem System der Sachgebietseinteilung heraus eine wesentlich stärkere Gliederung und Unterteilung der Sachgebiete möglich und vorgesehen, doch ist der entscheidende Schritt zur Stückzeitfeststellung hierdurch nicht vollzogen, solange die Gesamtarbeitszeit als aufzuteilende Grösse die Basis bleibt, die Leerzeiten also stets anteilig mit aufgegliedert werden.

Die Technik der Arbeitszeitaufschreibung und ihrer Auswertung darf wegen der lochkartenmässigen Abwicklung mit Hilfe des Mark-Sensing-Verfahrens [166] mit Recht auch technisch als ausgereift angesehen werden. Ohne den Einsatz von Lochkarten sind derart umfassende und dennoch detaillierte Untersuchungen bei einer hohen Mitarbeiterzahl kaum zu bewältigen, zumindest nicht ohne erhebliche Kosten. Die Sachgebietseinteilung und die Methodik der Mitarbeiter-Zeitaufschreibungen wurden inzwischen mit Abänderungen auch von anderen Sparkassen übernommen, womit praktisch die Verwendbarkeit dieser Einrichtungen auch bei anderen Sparkassen bewiesen wurde, ohne dass gleichzeitig das gesamte Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken übernommen zu werden brauchte.

---

166) Das Mark-Sensing-Verfahren ist das zur Zeit wohl am stärksten verbreitete Verfahren der Zeichenlochkarte, bei dem die Lochkarten-Stanzung maschinell erfolgt, nachdem der Inhalt mit Graphitzeichen handschriftlich ein-, oder besser, aufgetragen wurde.

Eine geschlossene Übernahme eines bestimmten Kalkulationssystems durch andere Institute dürfte u.E. weder zweckmässig noch möglich sein. Die strukturellen Unterschiede zwischen den einzelnen Sparkassen sind für eine unveränderte Übernahme zu stark. Wir sind uns im Klaren darüber, dass mit dem Kalkulationssystem der Kreissparkasse Saarbrücken nichts Endgültiges geschaffen wurde, noch geschaffen werden konnte, dass noch manches Anlass zur kritischen Auseinandersetzung sein könnte. So erfordert insbesondere der wirtschaftliche Anschluss des Saarlandes an die Bundesrepublik einige Variationen der Kalkulationstechnik. Es scheint uns aber dennoch, dass unter Ausnutzung der bisher auf dem Gebiete der Sparkassenkalkulation in Deutschland gesammelten Erfahrungen einige grundlegende Lösungsmöglichkeiten für die zahlreichen Probleme auf diesem Gebiete aufgezeigt wurden.

In der Gesamtkonzeption der Kreissparkasse Saarbrücken, nämlich dem Streben nach einem umfassenden und geschlossenen Kalkulationsgebilde und in zahlreichen Erkenntnissen methodischer Art liegt die Bedeutung unseres Untersuchungsobjektes begründet.

Literaturverzeichnis

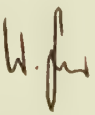
Verfasser	Titel, Erscheinungsort und Jahr usw.
Bindewalt, Hans-Günther	Die Bedeutung des Betriebsvergleichs für die Rationalisierung der Sparkassen. Berlin 1959
Birck-Neumann-v. Steinsdorff	Die Bankbilanz. Bd. I und II. Wiesbaden 1951
Dassel-Schütte	Sparkassen-Steuerrecht. Stuttgart Mai 1956
Fehrmann, Erich	Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen. Berlin 1936
Fischer, Otfrid	Bankbilanzanalyse. Meisenheim/Glan 1956
Hagenmüller, Karl Fr.	Bankbetrieb und Bankpolitik. Wiesbaden 1959
Hertlein, A.	Die Statistik im Dienste der Bankorganisation. Leipzig 1920
Hofmann, Walter	Handbuch des gesamten Kreditwesens. Frankfurt am Main 1937
Hohlfeld, Hans H.	Bankkalkulation. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1956, Bd. I, Spalten 479 bis 481
Hotzel, Werner	Zinsspanne und Zinsspannenrechnung im Bankbetrieb. Berlin 1936
Hupp, Richard	Geschäftssparten-, Abteilungs- und Stückkalkulation im Sparkassenbetrieb. Vorträge für Sparkassenprüfer. Marburg 1954
Isaac, A.	Über das Selbstkostenproblem im Bankbetrieb. Leipzig 1921
Kalveram, Wilhelm	Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1950
Kaminsky, Stefan	Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute. Meisenheim/Glan 1955
Kolbeck, Heinrich	Die theoretischen Grundlagen des Betriebsvergleichs bei Sparkassen. Berlin 1959

Verfasser	Titel, Erscheinungsort und Jahr usw.
Maas, René	Die Auswertung des betrieblichen Rechnungswesens. Würzburg 1935
Mellerowicz, Konrad	Kosten und Kostenrechnung, Bd. I und II. Berlin 1957 und 1958
Nagel, W.	Rentabilitätsuntersuchungen bei Zweigstellen. Vorträge für Sparkassenprüfer. Münster/ Stuttgart 1955
Obst, Georg	Bankbuchhaltung. Stuttgart 1925
Pröhl, Hans	Reichsgesetz über das Kreditwesen. Kommentar. Mannheim-Berlin-Leipzig 1935
Reutlinger, R.	Die Kostenrechnung im Bankgewerbe. Bern 1947
Schnettler, Albert	Der Betriebsvergleich. 2. Auflage. Stuttgart 1951
Schmitt-Peter	NWB-Buchhalter-Jahrbuch 1959. Herne-Berlin 1958
Seeliger, Walter	Die Kostenrechnung der Kreditinstitute. Die Deutsche Bankwirtschaft Band IV Bogen 45. Berlin, ohne Jahresangabe
Stöhr, Franz	Die Erfolgsrechnungen der Sparkassen für den Gesamtbetrieb. Stuttgart 1957
Zimmerer, Carl	Bankkostenrechnung. Frankfurt/Main 1956
derselbe	Bessere Erfolgskontrolle in Kreditinstituten. Blätter für Genossenschaftswesen. Wiesbaden 10.4.1956
derselbe	Kostenplanung im Bankbetrieb. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Heft 6/1955
Ohne Verfasserangabe	Sparkassenkalkulation. Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen. Stuttgart, Heft 3/1958
desgleichen	Die Selbstkostenrechnung im deutschen Kreditbankgewerbe nach den Erfahrungen der Deutschen Bank. (Herausgeber ist das Bankseminar der Universität Köln). Wuppertal 1950
Zeitschriften etc.	Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Sparkasse, Blätter für Genossenschaftswesen, Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Entlehnungen oder Anlehnungen sind unter Quellenangabe kenntlich gemacht.

Frankfurt, den 1.8.1960



Lebenslauf - Ausbildungsgang

Am 9. Juli 1932 in Saarbrücken als Sohn des Arztes Dr. med. Werner Giese und seiner Frau Annette Giese, geb. Dehm geboren, besuchte ich von Ostern 1938 bis Sommer 1941 die Volksschule in Saarbrücken und Berlin.

Anschliessend war ich bis zum Sommer 1949 Schüler der Gymnasien in Breslau, Hagenau/Elsass, Luxemburg und Bamberg und des humanistischen Ludwigsgymnasiums in Saarbrücken, das ich mit der mittleren Reife verliess.

Nach Absolvierung einer Banklehre in Saarbrücken trat ich am 1. Mai 1952 in die Unterprima der Wirtschaftsoberschule Freiburg ein, wo ich am 9. April 1954 die Reifeprüfung bestand.

Mein Studium der Betriebswirtschaft nahm ich im Sommersemester 1954 in Freiburg an der Albert-Ludwig-Universität auf, wo ich Hörer von Prof. Lohmann war. Im darauffolgenden Wintersemester 1954/55 und im Sommersemester 1955 war ich Student der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt, wo ich besonders durch Vorlesungen der Professoren Hax, Koch und Carlo Schmid beeindruckt wurde.

Im Wintersemester 1955/56 studierte ich an der Techn. Universität Berlin-Charlottenburg. Dort bot sich mir Gelegenheit, Prof. Mellerowicz in seinen Vorlesungen und Seminaren zu hören.

Nach Frankfurt im Sommersemester 1956 zurückgekehrt, legte ich das Hauptgewicht meines Studiums auf die Bankbetriebslehre und war von da ab ununterbrochen Hörer bei Professor Hagenmüller, dem ich den Grossteil meiner Kenntnisse auf diesem Gebiet verdanke. Meine Diplomarbeit, Referent ebenfalls Professor Hagenmüller, mit dem Titel "Der zwischenbetriebliche Vergleich im Kreditgewerbe" entstammte ebenso wie meine jetzt vorgelegte Dissertation dem Gebiet des bankbetrieblichen Rechnungswesens, für das ich mich besonders interessiere.

Neben Tätigkeiten als Werkstudent bei der Degussa und der Rhein-Main-Bank-AG konnte ich mehrjährige praktische Erfahrungen in meinem Interessengebiet durch Mitarbeit in den Kostenrechnungsstellen der Kreissparkasse Saarbrücken und der Frankfurter Sparkasse von 1822 sammeln.

Monat: _____ VK _____

Kontobezeichnung: _____

Erfolgskonto-Nr.	Laut Buchhaltung		* Berichtigung 1		** Berichtigung 2		Berichtigter	
	Aufwand	Ertrag	am Aufwand abzusetzen	am Ertrag abzusetzen	am Aufwand zuzusetzen	am Ertrag zuzusetzen	Aufwand	Ertrag
Text								

Erläuterungen:

* Zahlen der Buchhaltung, die den Monat nicht betreffen

** Aufwand und Ertrag, der noch nicht gebucht ist

EV 72031 / 1. 57

Anlage 1 1)

Ergebnisrechnung 19___

Blatt Nr.______

HK u. Kto.-Nr.	Bezeichnung / Monat	(in T.-Frs.) 1	2	1-2	3	1-3	4	1-4	5	1-5	6	1-6	7	1-7	8	1-8	9	1-9	10	1-10	11	1-11	12	1-12	aperiodisch + od. —	Insgesamt
Summen																										
Vergleichszahl des Vorjahres																										

EV 72033 / 6. 54

Bezeichnung	Monat	(in T.-Frs.) 1	2	1-2	3	1-3	4	1-4	5	1-5	6	1-6	7	1-7	8	1-8	9	1-9	10	1-10	11	1-11	12	1-12	aperiod.-sch. + od. –	Insgesamt
Lt. Kalkulation																										
Veränderungen																										
Januar																										
Februar																										
März																										
April																										
Mai																										
Juni																										
Juli																										
August																										
September																										
Oktober																										
November																										
Dezember																										
Insgesamt																										

Anlage I, 2)

Blatt Nr. .....

KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG 19....

Monat	Außerordentlicher			Erläuterungen
	im Ber.-Mt.	+ der Vormon.	= Insgesamt	
Januar				
Februar				
März				
April				
Mai				
Juni				
Juli				
August				
September				
Oktober				
November				
Dezember				

FU 72.038/12.52

Anlage I 3)

Abstimmung der kurzfristigen Ergebnisrechnung mit den Ergebnissen der Buchhaltung per Jahresende

Konto-Nr.	Bezeichnung	laut Ergebnisrechnung Jan. - Dez.	In den einzelnen Monaten ausgeschiedene aperiodische Posten, die aber das lfd. Jahr betreffen + oder -	Spalten 3 + 4	laut Buchhaltung	In Ergebnisrechnung mehr - + oder weniger - -		Erläuterungen
		Tffrs	Tffrs	Tffrs	Tffrs	Tffrs	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

An die
Bilanzabteilung

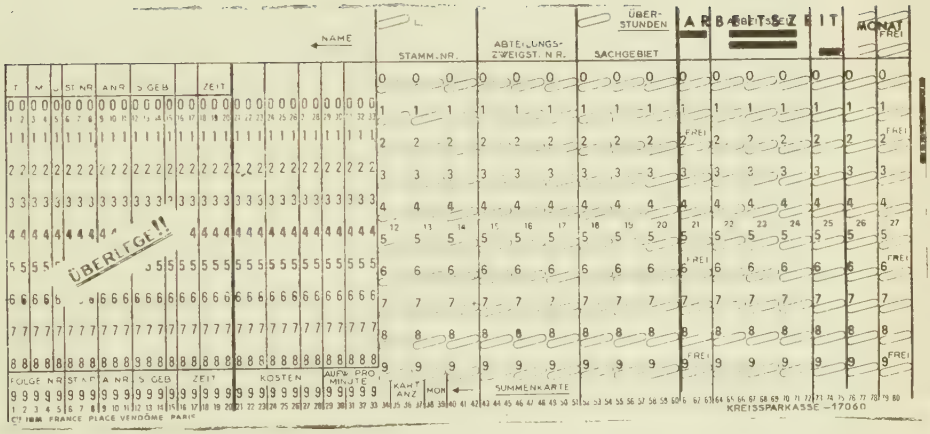
Anlage II 1)

„UBERLEGE"

Name ..... Stamm-Nr. ..... Abt.-/Zw.-Nr. . .

Abt./Zw. ..... Mon. ..... Blatt 1

Stamm-Nr.	Sechsgeb. Tag	100 Min.	200 Min.	300 Min.	400 Min.	500 Min.	600 Min.	800 Min.	910 Min.	920 Min.	930 Min.	940 Min.	950 Min.	Min.	Summe der Min. pro Tag
	1.														
	2.														
	3.														
	4.														
	5.														
	6.														
	7.														
	8.														
	9.														
	10.														
	11.														
	12.														
	13.														
	14.														
	15.														
	16.														
	Zu übertragen														


NAME
STAMM-NR.
ABTEILUNGS-ZWEIGST. NR.
ÜBER-STUNDEN
SACHGEBIET
ARBEITSZEIT
MONAT
ÜBERLEGE!!
FOLGE NR
ZEIT
KOSTEN
AUFW. PRO MINUTE
SUMMENKARTE
KREISSPARKASSE -17060
FRANCE PLACE VENDÔME PARIS

Anlage II 2)

Monat:

Blatt

Anlage: Ergebnisrechnung nach Stellen

Umlegung der persönlichen Verwaltungskosten auf die Stellen

Stelle	Persönl. Verwaltungskosten laut Strichelkarten	%	Pers. V.-K. lt. Strichelkarten der Zweigst.-Abt. Zw. = 100%	Verh. 9 %	Pers. V.-K. o. Kass. Fehlgelder u. Reinig.-pers. Verh. 9	Kassierer-fehlgelder direkt	Reinigung persönl. direkt								Persönl. Verwaltungskosten insgesamt	Verrechnung Anteil Treuhandgeschäft lt. Anlage	Persönl. Verwaltungskosten insgesamt								
HK.- und Kto.-Nr.					Versch.	940090	940045								Versch.	Versch.	Versch.								
Dudweiler																									
Heusweiler																									
Sulzbach																									
Brebach																									
Püttlingen																									
Ludweiler																									
Wehrden																									
Altenkessel																									
Friedrichsthal																									
Quierschied																									
Gersweiler																									
Großrossein																									
Klarenthal																									
Riegelsberg																									
Herrensohr																									
Völklingen																									
St. Arnual																									
Bildstock																									
Bischmisheim																									
Fischbach																									
Fürstenhausen																									
Gödingen																									
Holz																									
Kleinblittersdorf																									
Köllerbach																									
Scheidt																									
Görmelborn																									
Zw. zusammen																									
							Rat. = 100%																		
Spar-Abt.																									
Bank-Abt.																									
Treuhand-Gesch.																									
Kreditabt. 259/1																									
Kreditabt. 260/2																									
Kreditabt. 217/5																									
Kreditabt. 264/6																									
Kreditsekretariat																									
Kaufkredit-Abt.																									
Wechsel-Abt.																									
Kreditprüfung																									
Auslands-Abt.																									
Giro-Abt.																									
Pers.-Abt.																									
Sekretariat																									
Rechts-Abt.																									
Verw.-Abt.																									
Techn.-Abt.																									
Werbe-Abt.																									
Revision																									
Bilanz-Abt.																									
Org.-Abt.																									
Expedition																									
Holl.-Abt.																									
Abt. zusammen																									
Insgesamt																									

Anlage II 3)

Monat:

Blatt

Anlage: Ergebnisrechnung nach Stellen

Umlegung der sächlichen Verwaltungskosten auf die Stellen

Stelle	Eigenmiete direkt	Fremdmiete direkt	Heizung direkt	Strom direkt	Gas direkt	Wasser direkt	Fernsprech-gebühren direkt	Porto direkt	Reinigung sächlich	Hollerith-miete	Kosten für Hollerith-karten	Vordrucke nur Hollerith	Vordrucke übrige	Alle übrigen sächl. Verw.-Kosten									Sächl. Verwaltungs-kosten insgesamt	Verrechnung Anteil Treuhand-geschäft lt. Anlage	Sächl. Verwaltungs-kosten insgesamt	
HK- und Kto.-Nr.		941000	941010	941030	941031	941032	941081	941080	941021	941191	941192	941111	941111	Versch.									Versch.	Versch.	Versch.	
Dudweiler																										
Heusweiler																										
Sulzbach																										
Brebach																										
Püttlingen																										
Ludweiler																										
Wehrden																										
Altenkessel																										
Friedrichsthal																										
Quierschied																										
Gersweiler																										
Großrossein																										
Klarenthal																										
Riegelsberg																										
Herrensohr																										
Völklingen																										
St. Arnual																										
Bildstock																										
Bischmisheim																										
Fischbach																										
Fürstenhausen																										
Güdingen																										
Holz																										
Kleinblittersdorf																										
Köllerbach																										
Scheidt																										
Göttelborn																										
Zw. zusammen																										
	Die Umlegung erfolgt im Verh. 9 - Hauptstelle = 100%																									
Spar-Abt.																										
Bank-Abt.																										
Treuhand-Gesch.																										
Kreditabt. 259/1																										
Kreditabt. 260/2																										
Kreditabt. 217/5																										
Kreditabt. 264/6																										
Kreditsekretariat																										
Kaufkredit-Abt.																										
Wechsel-Abt.																										
Kreditprüfung																										
Auslands-Abt.																										
Giro-Abt.																										
Pers.-Abt.																										
Sekretariat																										
Rechts-Abt.																										
Verw.-Abt.																										
Techn.-Abt.																										
Werbe-Abt.																										
Revision																										
Bilanz-Abt.																										
Org.-Abt.																										
Expedition																										
Holl.-Abt.																										
Abt. zusammen																										
Insgesamt																										

Monat:

Blatt

Anlage: Ergebnisrechnung nach Stellen

Umlegung der Zinsen auf die Stellen

	Prozentuale Verhältnisse						Zinserträge																		Zinskosten												
Stelle	Verh. 1 Spareinlagen %	Verh. 2 Giroeinlagen %	Verh. 3 Depositeneinlagen %	Verh. 2 + 3 Giro- und Dep.-Einl. %			Li-Guthaben Verh. 1	Hypoth. Darlehen Verh. 1	Sonstige Darlehen Verh. 1	Kommunal-Darlehen Verh. 1	Mittelfr. Darlehen Verh. 1	Darlehensscheine Verh. 1	Wertpapiere Verh. 1	Wertpapiere Verh. 2 + 3	Festgeld Verh. 2 + 3	Kauf-Kredite Verh. 2 + 3	Diskontwechsel Verh. 2 + 3	KK.-Kredite Verh. 2 + 3	Lfd. Kto. Girozentrale Verh. 2 + 3	Mittelfr. redf. Bau-Kredite Verh. 2 + 3	Teilz. Kredite Verh. 2 + 3	Andere Geldanstalten Bankabt.	Treuhandgeschäft Treuhand	Zinserträge insgesamt	Spareinlagen Verh. 1	Giroeinlagen Verh. 2	Dep. und Kassengutsch. Verh. 3	Rückverg. Kaufkreditkosten Verh. 2 + 3	Rückverg. Teilz.-Kreditkosten Verh. 2 + 3	Bankkredite Bankabt.	Anleihen Treuhand			Zinskosten insgesamt				Stelle
HK- und Kto Nr							920042	920080	920092	930100	920150	920090	920110	920110	920110	920093	920071	920030	920040	920075	920173	920046	Versch.		920000	920020	920010/11	920096	920176	920050	Versch.							HK- und Kto.-Nr.
Dudweiler																																						Dudweiler
Heusweiler																																						Heusweiler
Sulzbach																																						Sulzbach
Brebach																																						[redacted]
Püttlingen																																						Püttlingen
Ludweiler																																						Ludweiler
Wehrden																																						Wehrden
Altenkessel																																						Altenkessel
Friedrichsthal																																						Friedrichsthal
Quierschied																																						Quierschied
Gersweiler																																						Gersweiler
Großrosseln																																						Großrosseln
Klarenthal																																						Klarenthal
Riegelsberg																																						Riegelsberg
Herrensohr																																						Herrensohr
Völklingen																																						Völklingen
St. Arnual																																						St. Arnual
Bildstock																																						Bildstock
Bischmisheim																																						[redacted]
Fischbach																																						[redacted]
Fürstenhausen																																						[redacted]
Güdingen																																						Güdingen
Holz																																						[redacted]
Kleinblittersdorf																																						Kleinblittersdorf
Köllerbach																																						Köllerbach
Scheidt																																						Scheidt
Göttelborn																																						Göttelborn
Zw. zusammen																																						Zw. zusammen
Spar-Abt																																						Spar-Abt
Bank-Abt																																						[redacted]
Treuhand-Gesch.																																						Treuhand-Gesch.
Kreditabt. 259/1																																						Kreditabt. 259/1
Kreditabt. 260/2																																						Kreditabt. 260/2
Kreditabt. 217/5																																						Kreditabt. 217/5
Kreditabt. 264/6																																						Kreditabt. 264/6
Kreditsekretariat																																						Kreditsekretariat
Kaufkredit-Abt																																						Kaufkredit Abt
Wechsel-Abt																																						Wechsel Abt
Kreditprüfung																																						Kreditprüfung
Auslands-Abt																																						Auslands-Abt
Giro-Abt																																						Giro-Abt
Pers. Abt																																						Pers. Abt
Sekretariat																																						Sekretariat
Rechts-Abt.																																						Rechts-Abt
Verw. Abt																																						Verw.-Abt
Techn. Abt																																						Techn. Abt
Werbe-Abt																																						Werbe Abt
Revision																																						Revision
Bilanz Abt.																																						Bilanz Abt
Org.-Abt																																						Org. Abt
Expedition																																						Expedition
Holl.-Abt																																						Holl. Abt
Abt. zusammen																																						Abt. zusammen
Insgesamt																																						Insgesamt

EV 84556 / 11. 57

Anlage II 5)

Monat:

Blatt

Anlage: Ergebnisrechnung nach Stellen

Umlegung der Provisionen auf die Stellen

Stelle	Prozentuale Verhältnisse					Provisionserträge																												Provisionskosten			
	Verh 6 Co-Soll-Umsatz %	Verh 7 Co geb u. bezahlt Posten %	Verh 5 DM-Verk Betrag %	Verh 8 We-Ink Stückz %	Verh 10 Scheck-Ink Stückz %	Umsatz-provision Verh 6	Kto-Gebühr Verh 7	DM-Verkäufe Verh 5	Einzug von Wechseln Verh 8	Einzug von Schecks Verh 10	Aval-provisionen direkt	Diskont-wechsel Wechselabt	Darlehen direkt	KK.-Kred und Wechsel direkt	Mittelfr Bau-kredite direkt	Komm von Effekt Bankabt	Einzug von Dokum Bankabt	Verw u Verwalt v Wertp Bankabt	Schrank-fächer Bankabt	Sonst Dienst-leist. direkt	Wertsch Darl lehen direkt	Wertsch. Kred u Wechsel direkt	Wertsch. im Treu-hand-gesch. direkt	Sonstige Provi-sionen direkt	Spar-verkehr direkt	Devisen-verkehr Ausl -Abt	Treuh verw. Gelder Landesst Kred -Sek.	2%-Wieder-aufbau direkt	Treuh verw Gelder Provinz direkt	Kinder-lähmung Kred -Sek.	Kasse für Fam -Zul direkt	Darl Saarl Volksfürs direkt	Verkauf anderer Sorten Bankabt	Prov-Erträge insgesamt	Sonst. Provi-sionen direkt	Postsch. Ge-bühren Giroabt	Unkosten-beiträg Sparver Verh 1	Prov Kosten insgesam
HK.- und Kto.-Nr.						930080	930081	930050	930060	930062	930003	930010	930030	930031	930035	930040	930064	930070	930080	930090	930100	930101	930102	930110	930150	930160/1	930170	930171	930172	930191	930192	930193	930055		930110	930130	930173	
Dudweiler																																					
Riegelsberg																																					
Sulzbach																																					
Brebach																																					
Püttlingen																																					
Ludweiler																																					
Wahlen																																					
Altenkessel																																					
Friedrichsthal																																					
Quierschied																																					
Gersweiler																																					
Großrosseln																																					
Klarenthal																																					
Riegelsberg																																					
Herrensohr																																					
Völklingen																																					
St. Arnual																																					
Bübingen																																					
Bischmisheim																																					
Fechingen																																					
Fürstenhausen																																					
Gadargen																																					
Holz																																					
Elmbächerwald																																					
Köllerbach																																					
Scheidt																																					
Gelmsborn																																					
Zw. zusammen																																					
Spar Abt																																					
Bank Abt																																					
Treuhand Gesch																																					
Kreditabt 259/1																																					
Kreditabt 260/2																																					
Kreditabt 297/5																																					
Kreditabt 264/6																																					
Kreditvertreternet																																					
Kontrolkredit Abt																																					
Wechsel Abt																																					
Kreditprüfung																																					
Aktienabt Abt																																					
Giro-Abt																																					
Pers.-Abt																																					
Sekretariat																																					
Rechts Abt																																					
Revw Abt																																					
Techn Abt																																					
Werbe-Abt																																					
Revisoren																																					
Bilanz Abt																																					
Org -Abt																																					
Expedition																																					
Hall.-Abt																																					
Abt. zusammen																																					
Insgesamt																																					

Anlage II 6)

Anlage zu: Ergebnisrechnung nach Stellen

(Beträge in Tffrs.)

Einlagen-verwaltende Stelle	Umlegung der nicht durch Provisionen gedeckten Kosten folgender Abteilungen auf solche Stellen, die Einlagen verwalten																				Umlegung des Provisionsüberschusses nach Kostendeckung folgender Abteilungen auf solche Stellen, die Einlagen verwalten					Saldo + -/-	Einlagen-verwaltende Stellen
	Kredit-Abt. 2'7/5	Kredit-Abt. 259/1	Kredit-Abt. 260/2	Kredit-Abt. 264/6	Kauf-kredit-Abt.	Wech-sel-Abt.	Kredit-prüfung	Aus-lands-Abt.	Giro-Abt.	Per-sonal-Abt.	Sekre-tariat	Rechts-Abt.	Ver-walt.-Abt.	Techn.-Abt.	Werbe-Abt.	Revi-sions-Abt.	Bilanz-Abt.	Organ.-Abt.	Expe-dition	Hollerith-Abt.	Aus-lands-Abt.	Wech-sel-Abt.	Kreditabtlg. 1, 2, 5 u. 6 nach Umlegung des Kreditsekretariats					
Dudweiler																											Dudweiler
Heusweiler																											Heusweiler
Sulzbach																											Sulzbach
Brebach																											Brebach
Püttlingen																											Püttlingen
Ludweiler																											Ludweiler
Wehrden																											Wehrden
Altenkessel																											Altenkessel
Friedrichsthal																											Friedrichsthal
Quierschied																											Quierschied
Gersweiler																											Gersweiler
Großrosseln																											Großrosseln
Klarenthal																											Klarenthal
Riegelsberg																											Riegelsberg
Herrensohr																											Herrensohr
Völklingen																											Völklingen
St. Arnual																											St. Arnual
Bildstock																											Bildstock
Bischmisheim																											Bischmisheim
Fischbach																											Fischbach
Fürstenhausen																											Fürstenhausen
Güdingen																											Güdingen
Holz																											Holz
Kleinblittersdorf																											Kleinblittersdorf
Köllerbach																											Köllerbach
Scheidt																											Scheidt
Göttelborn																											Göttelborn
Zw. zusammen																											**Zw. zusammen**
Sparabteilung																											Sparabteilung
Bankabteilung																											Bankabteilung
Treuhandabt.																											Treuhandabt.
Abt. zusammen																											**Abt. zusammen**
Insgesamt																											**Insgesamt**

EV 84551 / 2. 57

Anlage II 7

Ergebnisrechnung nach Stellen (Beträge in DM

Monat

Stellen	Kosten												Ertrag						Gewinn/Verlust (+ oder −) vor Zuteilung	Anteil an Kosten anderer Stellen, die nicht durch Prov. gedeckt sind (lt. Anlage)	Gewinn/Verlust (+ oder −) nach Zuteilung	Sächl. Kost. in % der persönl. Kosten pro Stelle	Saldo der Prov. in % von pers. u. sächl. V.K pro Stelle	Saldo der persönl. u. sächl. Verw.-Kosten und Prov. insgesamt	Anteil des Saldos Sp. 25 am Zinssaldo in %	Anteil der Zinskosten am Zinsertr. in % pro Stelle	Stellen
	Pers. Verw.-Kost.	%	Sächl. Verw.-Kosten	%	Verw.-Kosten insgesamt	%	Zinskosten	%	Prov.-Kosten	%	Kosten insges.	%	Zinsertrag	%	Provisionsertrag	%	Ertrag insgesamt	%								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Dudweiler																											Dudweiler
Heusweiler																											Heusweiler
Sulzbach																											Sulzbach
Brebach																											Brebach
Püttlingen																											Püttlingen
Ludweiler																											Ludweiler
Wahrden																											Wahrden
Altenkessel																											Altenkessel
Friedrichsthal																											Friedrichsthal
Quierschied																											Quierschied
Gersweiler																											Gersweiler
Großrosseln																											Großrosseln
Klarenthal																											Klarenthal
Riegelsberg																											Riegelsberg
Herrensohr																											Herrensohr
Völklingen																											Völklingen
St. Arnual																											St. Arnual
Bildstock																											Bildstock
Bischmisheim																											Bischmisheim
Fischbach																											Fischbach
Fürstenhausen																											Fürstenhausen
Güdingen																											Güdingen
Holz																											Holz
Kleinblittersdorf																											Kleinblittersdorf
Költerboch																											Költerboch
Scheidt																											Scheidt
Göttelborn																											Göttelborn
Zw. zusammen																											**Zw. zusammen**
203 Pers.-Abt.																											203 Pers.-Abt.
204 Ausbild.-Abt.																											204 Ausbild.-Abt.
205 Vorstandssekr.																											205 Vorstandssekr.
207 Org.-Abt.																											207 Org.-Abt.
209 Revisionsabt.																											209 Revisionsabt.
215 Sparabteilung																											215 Sparabteilung
216 Kleinsparabt.																											216 Kleinsparabt.
217 Kreditabt. V																											217 Kreditabt. V
218 Kreditabt. IX																											218 Kreditabt. IX
237 Kreditberatung																											237 Kreditberatung
239 Rechtsabt.																											239 Rechtsabt.
246 Verw.-Abt.																											246 Verw.-Abt.
253 Techn.-Abt.																											253 Techn.-Abt.
254 Werbeabt.																											254 Werbeabt.
259 Kreditabt. I																											259 Kreditabt. I
260 Kreditabt. II																											260 Kreditabt. II
262 Bilanzabt.																											262 Bilanzabt.
264 Kreditabt. VI																											264 Kreditabt. VI
269 Bankabteilung																											269 Bankabteilung
270 Wertp. u. Dep.																											270 Wertp. u. Dep.
272 We. u. Kaufkr.																											272 We. u. Kaufkr.
276 Auslandsabt.																											276 Auslandsabt.
278 Girooabteilung																											278 Girooabteilung
325 Lochkartenabt.																											325 Lochkartenabt.
Abt. zusammen																											**Abt. zusammen**
Insgesamt																											**Insgesamt**

Ergebnisrechnung nach Sachgebieten

(Beträge in Tffrs. außer Spalte 2)

Monat:
Zweigstellen
Hauptstelle

Zeile					Persönliche Verwaltungskosten					
	Sachgebiete	Persönl. Verwaltungskosten lt. Strichelkarten	prozentuales Verh. Sachgebiet 100-900	prozentuales Verh. Sachgebiet 100-700	Pers. Verw. Kosten im prozentualen Verhältnis nach Sp. 3	Umlegung: 800 im prozentual. Verh. nach Sp. 4	Umlegung: 900 im prozentual. Verh. nach Sp. 4	Pers. Verw. Kosten aus Sp. 5, 6 und 7 insgesamt	prozentuales Verh. der pers. VK nach Sp. 8	Sächliche Verwaltungskosten umgelegt im prozentualen Verhältnis nach Spalte 9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	100									
2	200									
3	700									
4	Zeile 1-3									
5	300									
6	400									
7	500									
8	600									
9	700									
10	Zeile 5-9									
11	Zeile 4+10			100,00						
12	800									
13	900									
14	Zeile 11-13		100,00						100,00	

EV 750051 / 1. 57

Anlage III 2)

Ergebnisrechnung nach Sachgebieten für Monat

Bezeichnung	Sachgebiet 1 Sammlung langfristige Gelder				Sachgebiet 2 Anlage langfristige Gelder				Sachgebiet 7a Eigenes Wertpapiergeschäft				Sachgebiete 1+2+7a (Sparkasseneigenes Geschäft)				Sachgebiet 3 Sammlung kurzfristige Gelder				Sachgebiet 4 Anlage kurzfristige Gelder				Sachgebiete 3+4				Sachgebiet 5 Anleihen und Treuhandgelder				Sachgebiet 6 Devisengeschäft				Sachgebiet 7b Eigenes Wertpapiergeschäft				Sachgebiete 3 – 7b (Sparkassenfremdes Geschäft)				Insgesamt		
	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge	%	Kosten	%	Erträge
1. Zweigstellen																																															
a. Pers. VE. Sachgeb. 1-7																																															
b. Pers. VE. „ 800																																														
c. Pers. VE. „ 900																																														
d. Pers. VE. insgesamt																																														
Sächl. VE. umgelegt im Verh. d.																																														
Provisions-Kosten und Erträge																																														
Kosten und Erträge insgesamt ohne Zinsen																																														
Zinskosten und Zinserträge																																													
Kosten und Erträge insgesamt																																													
Saldo																																														
2. Hauptstelle																																														
a. Pers. VE. Sachgeb. 1-7																																															
b. Pers. VE. „ 800																																														
c. Pers. VE. „ 900																																														
d. Pers. VE. insgesamt																																														
Sächl. VE. umgelegt im Verh. d.																																														
Provisions-Kosten und Erträge																																														
Kosten und Erträge insgesamt ohne Zinsen																																														
Zinskosten und Zinserträge																																													
Kosten und Erträge insgesamt																																													
Saldo																																														
3. Hauptstelle u. Zweigstellen zus.																																														
a. Pers. VE. Sachgeb. 1-7																																															
b. Pers. VE. „ 800																																														
c. Pers. VE. „ 900																																														
d. Pers. VE. insgesamt																																														
Sächl. VE. umgelegt im Verh. d.																																														
Provisions-Kosten und Erträge																																														
Kosten und Erträge insgesamt ohne Zinsen																																														
Zinskosten und Zinserträge																																													
Kosten und Erträge insgesamt																																													
Saldo																																														

Aufgewandte Zeiten für die einzelnen Sachgebiete in Minuten

Zweigstellen

Hauptstelle

Zweigst. u. Hauptst. zus.

EV 84.562 2. 57 HDS

Arbeitsgebiete und ihre Verschlüsselung für die Geschäftssparten-, Stellen- und Stückkalkulation

Erläuterung der Arbeitsgebiete:

Die Aufstellung der Sachgebiete hat sich ergeben aus der arbeits- und kostenmäßigen Bedeutung für die Sparkasse. Die Reihenfolge und die Zuordnung einzelner Teilgebiete sagen nichts aus über die Qualifizierung der Arbeitsgebiete, ebenso auch nicht die einzelnen Schlüsselzahlen und die Haupteinteilung (1 - 9). Maßgebend waren zum Teil technische, zum Teil steuerliche Gesichtspunkte.

Zu den einzelnen Sachgebieten sind Stichworte als Beispiele angegeben, die die Zuordnung erleichtern sollen. Die Zuordnung nicht genannter Sachgebiete erfolgt sinngemäß. Es empfiehlt sich, die Stichworte nach Bedarf zu ergänzen und diejenigen farbig zu unterstreichen, die für einen bestimmten Arbeitsplatz in Frage kommen.

Arbeitsgebiete

Darlehns-, Kredit-Antragsbearbeitung

Bei neuen Darlehen und Krediten und bei Erhöhungen:
Kundenverhandlung, Antragsaufnahme, Einholung von Auskünften, Prüfung der Beleihungsunterlagen, Kreditprüfung, Wertschätzungen, Herbeiführung der Beschlüsse, Bewilligungsschreiben

Im Wechseldiskontgeschäft außerdem:
Kopieren der Diskontwechsel, Ankaufszeichnung

Bei Kommunaldarlehen außerdem:
Aufstellung von Tilgungsplänen

Zahlungskontrolle bzw. Kreditüberwachung

Kundenverhandlung, Mahnungen, Stundungen, Verlängerungen, Kreditprüfung, Führung Obligokonten bei Zessionskrediten, Diskontwechsel-Bezogenen und Kaufkreditfirmen,

Prüfung des Zahlungseingangs bei Zessionen, Kontrolle vereinbarter Rückzahlungen, Umsatzbeobachtung bei Schuldnern, Führung und Verwaltung der Rückwechselkonten,

Rückbelastung von Kaufkrediten, Durchsicht der [illegible], Meldungen zur Risikenzentrale, [illegible] bestimmter Diskontwechsel an die [illegible]

Darlehns-, Kredit-Verwaltung (ohne Zahlungskontrolle bzw. Kreditüberwachung)

Akten-, Urkunden- und Pfandverwaltung, Pfandfreigaben, Löschungen, Schuldübernahmen und Auflassungen, Führung der Pfandfreigabe- und Löschungsregister,

Forderungsbewertungen und Bildung von Wertberichtigungen

Bei Diskontwechseln:
Verwaltung der Wechsel und Führung der Wechselkasse, Verfallkontrolle, Rediskont

Überziehungen

Kontenführung

Kontoanlage, Kontolöschung, Kontoveränderungen etc. und Meldungen hierüber an Hollerithabteilung, Zentralkartei, Expedition etc., Stockregister,

Kontenführung und -verwaltung, Kontoauszüge und ihr Versand, Namenskartei, Zentralkartei, Brieffächer, Saldenanerkenntnisse,

Jahresauszüge im Darlehnsverkehr

Sachgebiete

Arbeitsgebiete	1 Sammlung der langfr Gelder (Sparverkehr)	2 Anlage der langfristigen (Spar) Gelder – davon Hypotheken	Sonst. Darl.	Komm. Darl.	Altteilh. Darl.	3 Sammlung der kurzfr Gelder (Dep.-, Giroeinl.)	4 Anlage der kurzfristigen Gelder (einschl. Avalkredite) – davon Ja. Kr. u. Obz.	Disk. Wechs.	Kauf-kred.	Avale	5 Anleihen und Treuhandgelder (Aktiv und Passiv) – davon Landesstock	Sonst.	Wiederaufbau-Darl.	Handw. Kred.	6 Devisengeschäft	8 Sonstige Sachgebiete (ohne 1-6)	9 Bezahlte Abwesenheit
Darlehns-, Kredit-Antragsbearbeitung		201	211	221	231		401	411	421	431	501	511	521	[illegible]			
Zahlungskontrolle bzw. Kreditüberwachung		202	212	222	232		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]			
Darlehns-, Kredit-Verwaltung		203	213	223	233		403	413	423	433	503	513	523	533			
Überziehungen							404										
Kontenführung	105	205	215	225	235	305	405	415	425	435	5 0 5				605		

In diese Gruppen sind nur die Posten für solche Tätigkeiten unterzubringen, die nicht in die Gruppen 1 – 6 eingereiht werden können. Die Posten, die sich in dieser Gruppe ergeben, werden [illegible] die Sachgebiete 1 – 6 proportional verteilt.

Bei Abwesenheit [illegible] werden die Strichelkarten vom Abteilungs- bzw. Zweigstellenleiter ausgefüllt. Die Posten, die sich in der Gruppe [illegible] ergeben, werden [illegible] Sachgebiete 1 – 6 proportional umgelegt.

Sachgebiete

Arbeitsgebiete	1	2					3	4				5				6	8	9
	Sammlung der langfr. Gelder (Sparverkehr)	Anlage der langfristigen (Spar) Gelder					Sammlung der kurzfr. Gelder (Dep.-, Giroeinl.)	Anlage der kurzfristigen Gelder (einschl. Avalkredite)				Anleihen und Treuhandgelder (Aktiv und Passiv)				Devisengeschäft	Sonstige Sachgebiete (ohne 1-6)	Bezahlte Abwesenheit
		davon						davon				davon						
		Hypotheken	Sonst. Darl.	Komm. Darl.	Mündelv. Darl.			Ca. Kr. u. Obz.	Disk. Wechs.	Kaufkred.	Avale	Landespfdbr.	Sonst	Wiederaufbau Darl	Handw. Kred.			
Belegbearbeitung einschl. Strippenaufstellung Unterschrifts- und Deckungsprüfung, Prüfung des Kontoanrufes, Prüfung auf Sperren; Fertigung von Strippen, Prüfung der Strippen bis Weiterleitung an Hollerithabteilung; Sortieren und Aufstellen der AB-, ZPV- und sonstigen Sammelaufstellungen	106	206	216	226	236	306	406	416	426	436	506					606		
Buchführung (ab Lochen bzw. Stricheln der Lochkarten) Lochen bzw. Stricheln von Umsatz-Lochkarten, Kontrolle der Lochung, Journal, Kontrollen, Abstimmungen, Bestandsfortschreibung	107	207	217	227	237	307	407	417	427	437	507					607		
Zins- und Provisionsberechnung, Kontoabschluß Vor- und Nachrechnen von Zinsen und Provisionen, Abschluß bzw. Abrechnung von Konten (Einzelabrechnungen und periodische Abrechnungen), Fertigung von Abrechnungen, Schreiben und Abstimmung von Abschlußlisten (z.B. Zins- und Spesenliste)	108	208	218	228	238	308	408	418	428	438	508					608		
Inventuren und Jahresabschlußarbeiten (ohne Zins- und Provisionsberechnung, Kontoabschluß) Anfertigung von Zwischen-, Monats- und Jahresinventuren; Belegung der Jahresrechnung (ohne Wertberichtigungen, Saldenanerkenntnisse, Jahresauszüge im Darlehnsverkehr)	109	209	219	229	239	309	409	419	429	439	509					609		
Statistiken	110	210				310	410	420	430		510					610	810	
Sonstige Geld- und Kapitalanlagen Ankauf, Verwaltung und Verkauf von Eigenen Wertpapieren; Ankauf, Verwaltung und Verkauf von eigenen Grundstücken, Gebäuden und Einrichtungsgegenständen; Geldanlagen bei der Girozentrale, sonstigen Banken, in Privatdiskonten und sonstigen Papieren		250				350	450				550					650		

Arbeitsgebiete			1	2						3	4				5						6	8	9
			Sammlung der langfr. Gelder (Sparverkehr)	Anlage der langfristigen (Spar) Gelder						Sammlung der kurzfr. Gelder (Dep., Giroeinl.)	Anlage der kurzfristigen Gelder (einschl. Avalkredite)				Anleihen und Treuhandgelder (Aktiv und Passiv)						Devisengeschäft	Sonstige Sachgebiete (ohne 1-6)	Bezahlte Abwesenheit
				davon							davon				davon								
				Hypotheken	Sonst. Darl.	Komm. Darl.	Mittelfr. Darl.				Co. Kr. u. Obl.	Diskont Wechs.	Kaufkred.	Avale	Landesstock	Sonst.	Wiederaufbau Darl.	Handw. Kred.					
Kassenverkehr			151	2 5 1						351	4 5 1				5 5 1						651		
Bar-Ein- und -Auszahlungen, Kassenverwaltung, Geldtransporte, Nachttresor;	An- und Verkauf von DM-Sorten, DM-Schecks, An- und Verkauf von sonstigen Sorten und Devisenschecks;	Ankauf von Reiseschecks, lautend auf französische Franken																					
Bargeldloser Verkehr (ohne Scheck-, Wechsel-, und Dokumenteninkasso)			152	2 5 2						352	4 5 2				5 5 2						652		
Bearbeitung von Überweisungs-Ein- und -Ausgängen, Scheck- und Überweisungsheftausgabe, Rediskontbankabrechnung, Ausstellen von Schecks auf Korrespondenzbanken;	Führung und Überwachung der lfd. Konten bei Girozentrale, Postscheckamt, Rediskontbank und sonstigen Banken; Abstimmung der Kontoauszüge;	Scheckverkehr (Ziehungen der Kunden auf uns); Sparbucheinzug, Wechselverkehr (Domizilierungen bei uns)																					
Scheck-, Wechsel- und Dokumenteninkasso										353	4 5 3												
Prüfung, Kopieren, Aufbewahren, Versand der von Kunden eingereichten Einzugspapiere auf das Deviseninland;	Bearbeitung von Rückschecks, -Wechseln und -Dokumenten																						
Klein- und Rabattsparen			154							354													
Schulsparen Markenbeschaffung, -verwaltung, -verkauf und -einlösung; Besuch in den Schulen und bei den Lehrern; Führung von Bestands- und sonstigen Nachweisungen; statistische Meldungen Prämiensparen Markenbeschaffung, -verwaltung, -verkauf und -einlösung; Auszahlung von Gewinnen, Führung von Bestands- und sonstigen Nachweisungen; statist. Meldungen	Steuerbegünstigtes Sparen Sonstiges Kleinsparen Heimsparbüchsen Beschaffung, Verwaltung, Ausgabe, Entleerung, Rücknahme; Führung von Bestands- und sonstigen Nachweisungen; statist. Meldungen Feriensparen Markenbeschaffung, -verwaltung, -verkauf und -einlösung; Führung von Bestands- und sonstigen Nachweisungen; statist. Meldungen, Meldungen an Arbeitskammer	Geschenkgutscheine für Neugeborene Feststellung der Neugeborenen, Gutscheinbeschaffung, -verwaltung, -versand und -einlösung; Führung von Bestands- und sonstigen Nachweisungen; statistische Meldungen Rabattsparen Hereinnahme, Verwaltung, Verkauf u. Einlösung von Rabattmarken verschiedener Firmen, z.B. Ingro, ESAG; Führung von Bestands- und sonst. Nachweisungen; statistische Meldungen																					

Arbeitsgebiete	1 Sammlung der langfr. Gelder (Sparverkehr)	2 Anlage der langfristigen (Spar) Gelder — davon: Hypotheken / Sonst Darl / Komm Darl / Mittelfr. Darl.	3 Sammlung der kurzfr Gelder (Dep.-, Giroeinl.)	4 Anlage der kurzfristigen Gelder (einschl. Avalkredite) — davon: Co Kr u. Obz. / Disk Wechs / Kauf kred / Avale	5 Anleihen und Treuhandgelder (Aktiv und Passiv) — davon: Landesstock / Sonst / Wiederaufbau Darl / Handw Kred	6 Devisengeschäft	8 Sonstige Sachgebiete (ohne 1-6,	9 Bezahlte Abwesenheit
Import- und Exportgeschäfte Domizilierungen von Im- und Exporten; Bearbeitung der Importregulierungen und Überwachung der Abwicklung; Bearbeitung der Exportregulierungen und Überwachung der Abwicklung; Regulierungen von Kleinstimporten bzw. Kleinstexporten; Akkreditive; Dokumenten- und Wechselinkasso (Einholung von Akzepten); Abrechnung aller Auslandsgeschäfte über die Bank- und Kundenkonten						655		
Kapitalverwaltung und Kapitaltransfer (nur Devisengeschäfte) Einholung von Genehmigungen für inländische Überweisungen zu Lasten von Warte-, Kapital- und sonstigen Konten und Ausführung dieser Überweisungen, Einholung von Genehmigungen für Überweisungen ins Ausland zu Lasten von Warte-, Kapital- und sonstigen Konten und Ausführung dieser Überweisungen; Kapitalüberweisungen aus dem Ausland; Vermittlung des An- und Verkaufs von Sperrmark; Einholung der erforderlichen Devisengenehmigungen; Sonstige Kapitalangelegenheiten						656		
Sonstige Devisengeschäfte Unterhaltszahlungen, Schul- und Studiengeldüberweisungen, Grenzgängerüberweisungen, Saarfilmunion						657		
Abwicklung der RM-Konten						658		
Belegablage und -verwaltung Sortieren, Kontrolle der Vollzähligkeit, Lochen und Einheften, Aufbewahrung der Mappen, Gewährung von Einsicht in die Belege bei Rückfragen etc.; Abgabe an das Archiv	160	2 6 0	360	4 6 0	5 6 0	660		

Sachgebiete

Arbeitsgebiete	1 Sammlung der langfr. Gelder (Sparverkehr)	2 Anlage der langfristigen (Spar) Gelder – davon: Hypotheken, Sonst. Darl., Komm. Darl., Mittelfr. Darl.	3 Sammlung der kurzfr. Gelder (Dep.-Giroeinl.)	4 Anlage der kurzfristigen Gelder einschl. Avalkredite – davon: Co Kr u Übz, Disk Wechs, Kont kred, Avale	5 Anleihen und Treuhandgelder (Aktiv und Passiv) – davon: Landesstock, Sonst, Wiederaufbau Dar., Handw Kred	6 Devisengeschäft	8 Sonstige Sachgebiete ohne 6	9 Zeiten mit Abwesenheit
[illegible] (ohne Belegablage und -verwaltung und Darlehns- und Kreditverwaltung) Schriftgutablage und -aufbewahrung bis zur Ablieferung an das Archiv	161	2 6 1	361	4 6 1	5 6 1	661		
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		
Ausgabe von Sparkassenbüchern und sonstigen Urkunden	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		
Sparbuch- und sonstige [illegible] (ohne [illegible])	[illegible]	2 6 4	364	4 6 4	5 6 4	664		
Werbung Kundenbesuche, Teilnahme an Veranstaltungen etc.	[illegible]	2 6 5	365	4 6 5	5 6 5	665		
Sonstiges	166	2 6 6	366	4 6 6	5 6 6	666		
Personal[illegible] Einstellungen und Entlassungen, Gehaltsberechnungen, Urlaub und Vertretungen, Krankheit							867	

Sachgebiete

Arbeitsgebiete	1	2						3	4					5				6	8	9
	Sammlung der langfr. Gelder (Sparverkehr)	Anlage der langfristigen (Spar) Gelder	davon					Sammlung der kurzfr Gelder (Dep., Giroeinl.)	Anlage der kurzfristigen Gelder (einschl. Avalkredite)	davon				Anleihen und Treuhandgelder (Aktiv und Passiv)	davon			Devisengeschäft	Sonstige Sachgebiete (ohne 1-6)	Bezahlte Abwesenheit
			Hypotheken	Sonst. Darl.	Komm. Darl.	Mittelfr. Darl.				Co. Kr. u. Obz.	Disk. Wechs.	Kaufkred.	Avale		Landesstock	Sonst.	Wiederaufbau Darl.	Handw. Kred.		
Sonstige allgemeine Verwaltungsarbeiten Sekretariatssachbearbeitung, Allgemeine Arbeiten der Verwaltungsabteilung, Allgemeine Arbeiten der Rechtsabteilung, Allgemeine Arbeiten der technischen Abteilung, Allgemeine Arbeiten der Hollerithabteilung, Revisionssachbearbeitung, Organisationssachbearbeitung																			868	
Werbesachbearbeitung Kundenbesuche, Verhandlungen mit Werbefachleuten, Zeitungen, Pressevertretern etc., Kundenversammlungen																			869	
Bilanz-, Monats- und Jahresabschluß und statistische Arbeiten Monatsausweis, Belegung der Jahresrechnung, Aufstellung der Bilanz, Kurzfristige Erfolgsrechnung und sonstige Kalkulationen, Posten- und sonstige periodische und einmalige Statistiken, Monatsstatistiken, Steuersachbearbeitung, Bearbeitung der Erfolgsbelege, Sonstiges																			870	
Expeditionssachbearbeitung																			871	
Vorstands- und Dezernatssachbearbeitung																			872	
Sitzungen, Tagungen, Reisen Sitzungen, Auswärtige Tagungen, Reisen																			873	
Tariflicher Erholungsurlaub																				974

Arbeitsgebiete	1 Sammlung der langfr. Gelder (Sparverkehr)	2 Anlage der langfristigen (Spu.) Gelder – davon: Hypotheken	Sonst. Darl.	Komm. Darl.	Wirtschaftl. Darl.	3 Sammlung der kurzfr. Gelder (Dep.-, Giroeinl.)	4 Anlage der kurzfristigen Gelder (einschl. Avalkredite) – davon: Ea. kr. u. Obz.	Disk. Wechs.	Kauf-kred.	Avale	5 Anleihen und Treuhandgelder (Aktiv und Passiv) – davon: Landesstock	Sonst.	Wiederaufbau-Darl.	Hanow. Kred.	6 Devisengeschäft	8 Sonstige Sachgebiete (ohne 1-6)	9 Bezahlte Abwesenheit
Tariflicher Urlaub aus besonderen Anlässen																	975
Sonstiger bezahlter Urlaub																	976
Krankheit																	977
Pflichtschulbesuch (Berufsschule)																	978
Sparkassenschule (Lehrgänge IS und IIS und Sonderlehrgänge)																	979
Sonstige Berufsausbildung																	980
Sonstige bezahlte Abwesenheit																	981